Wallon Dynamisme

09.2005

Mobilité du personnel : des exemples, des idées

- Top mondial : Techspace Aero >> 04
- Itinéraire de patron : Philippe Baugnet >> 06
- Rencontre avec le Ministre André Antoine >> 23
- Comment financer mon activité >> 31

Périodique mensuel de l'UWE : Chemin du Stockoy 1, 1300 Wavre - Septembre 2005 - Numéro 187 - Prix 3 € - Bureau de dépôt : Namur X

Philippe Baugnet
Dubourg Automobiles >> 06

Thibaut Colla, le «Monsieur Mobilité» de la banque ING >> 19

Editorial
Restaurer la confiance

On ne peut reconnaître la nécessité d'entreprises nombreuses et fortes, et en même temps regarder l'employeur comme un coupable présumé.

Dynamisme Wallon Septembre 2005

Vincent Reuter,
Administrateur Délégué
de l'Union Wallonne des
Entreprises

Comment rendre confiance à l'investisseur ? Comment l'attirer en Wallonie ? Comment créer davantage d'entreprises et faire grandir celles qui existent ?

Il est urgent et essentiel, pour la relance de la Wallonie, d'apporter des réponses à ces questions. Rappelons en effet que la Wallonie compte 33 % de la population belge mais ne représente que 22 % des investissements des entreprises belges : une situation intenable à terme.

Le plan présenté le 30 août dernier par le Gouvernement wallon «Les actions prioritaires pour l'avenir wallon» apporte-t-il les réponses appropriées ?

Deux éléments positifs sont certainement à souligner :

***Sa sélectivité :** cinq grandes priorités sont définies :*

- *créer des pôles de compétitivité*
- *stimuler la création d'activités*
- *alléger la fiscalité sur l'entreprise*
- *doper la recherche et l'innovation en lien avec l'entreprise*
- *susciter des compétences pour l'emploi*

***Le budget :** des moyens supplémentaires sont dégagés (1 milliard d'euros sur la période 2006-2009).*

Il s'agit de deux demandes formulées à de nombreuses reprises par l'UWE. De ce point de vue, on peut considérer que les bases sont bonnes pour pouvoir relancer l'économie de la Région.

De même, l'UWE se réjouit de la suppression de certains freins à la création d'activités en Wallonie, notamment sur le plan fiscal : il est en effet difficile de rester attractif alors que, tous niveaux de pouvoir confondus, l'investissement subit actuellement une taxation de 16 % supérieure à celle de l'investissement en Flandre. Il est prioritaire de s'attaquer à réduire cet écart fiscal et le Gouvernement semble l'avoir bien compris.

Quant aux pôles de compétitivité retenus (les sciences du vivant, l'agroalimentaire, l'ingénierie mécanique, le transport-logistique et l'aéronautique-aérospatial), l'UWE a insisté, lors de sa visite au siège du Gouvernement wallon, sur la nécessité de ne pas passer à côté des domaines porteurs d'avenir qui n'ont pas fait l'objet de cette présélection. C'est au marché de les déterminer.

Dans les grandes lignes, l'UWE affiche donc sa satisfaction devant la détermination dont fait preuve le Gouvernement. Il convient toutefois de rester attentif, d'une part au fait qu'un plan ne vaut que par son exécution et, d'autre part que d'autres niveaux de pouvoir seront impliqués.

- *La **Communauté française** a un grand rôle à jouer dans la relance wallonne, en particulier dans son volet «enseignement». Sans une amélioration rapide de l'enseignement secondaire, les objectifs poursuivis par le plan ne pourront être atteints.*

- *Les **politiques fédérales** doivent se situer dans la même ligne que l'effort wallon : on ne peut détaxer l'investissement en Wallonie et le taxer davantage au fédéral.*
  De même, on ne peut reconnaître la nécessité d'entreprises nombreuses et fortes, et en même temps regarder l'employeur comme un coupable présumé, ainsi que le fait l'inepte loi sur le harcèlement moral.

Pour en revenir au début de cet article, c'est tout un contexte qui doit rendre la confiance à l'investisseur ; le plan wallon en est un élément important mais il n'est pas le seul.

Sommaire **09/2005**

Dynamisme Wallon,
le mensuel de l'Union Wallonne des Entreprises, est édité par la Maison des Entreprises Wallonnes asbl

Union Wallonne des Entreprises

Chemin du Stockoy 3
B-1300 Wavre
Tel: +32 (0)10.47.19.40
Fax: +32 (0)10.45.33.43
dynamisme.wallon@uwe.be
www.dynamismewallon.be

Rédaction
Thierry Decloux
Madeleine Dembour
Vinciane Pinte
prénom.nom@uwe.be

Conseil de Rédaction
Luc De Cordier
Jean de Lame
Madeleine Dembour
Thierry Devillez
Didier Paquot
Vinciane Pinte
Vincent Reuter
Jean-Jacques Westhof

Mise en page
Interlignes Nivelles

Impression
Imprimerie Vase Frères

Photo de couverture
© Walschaerts

Régie Publicitaire
Alliance Media
Tel : +32 (0)10.40.13.12
info@alliancemedia.be

Editeur Responsable
Jean de Lame
Chemin du Stockoy 3
B-1300 Wavre

Abonnement annuel (11 numéros) :
30 € à verser sur le compte de la Maison des Entreprises Wallonnes 360-1149184-31

Toute reproduction, même partielle, des textes et des documents de ce numéro est soumise à l'approbation préalable de la rédaction.

Membre de l'Union des Editeurs de la Presse Périodique

cim contrôle distribution dirigée 2004

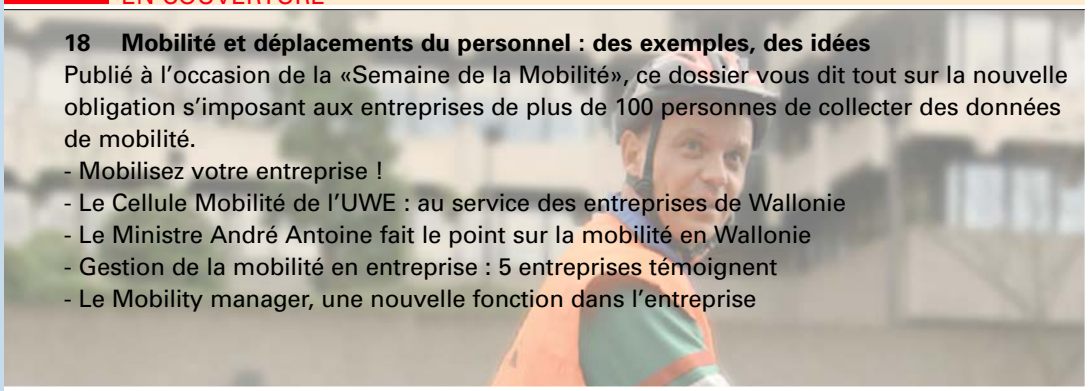
01 EDITORIAL

VINGT MILLE ENTREPRENEURS

Succès wallons || Adhoc Solutions, Amos, Belrobotics, CCB …
04 Top mondial || Techspace Aero
05 Entreprendre à 20 ans || Génération Entreprendre
06 People || Philippe Baugnet, Dubourg automobiles
08 Actuel || L'UWE lance un nouvel outil
|| Nouvelle émission télé sur les entreprises
|| Innovation sociale : une carte à jouer pour la Wallonie
|| Deux salons pour l'entreprise
|| Etre administrateur de PME aujourd'hui
|| Réussir grâce à la formation
|| Réseau SCITE, catalyseur des sciences
|| Exposition au Bois du Cazier

M.-A. Belfroid >> 08

EN COUVERTURE



18 Mobilité et déplacements du personnel : des exemples, des idées
Publié à l'occasion de la «Semaine de la Mobilité», ce dossier vous dit tout sur la nouvelle obligation s'imposant aux entreprises de plus de 100 personnes de collecter des données de mobilité.
- Mobilisez votre entreprise !
- Le Cellule Mobilité de l'UWE : au service des entreprises de Wallonie
- Le Ministre André Antoine fait le point sur la mobilité en Wallonie
- Gestion de la mobilité en entreprise : 5 entreprises témoignent
- Le Mobility manager, une nouvelle fonction dans l'entreprise

FOCUS

J.-P. Jungels>> 31

31 Comment financer mon activité ?
Vos fonds propres ne suffisent pas pour démarrer et couvrir vos besoins financiers. Existe-t-il des prêts spéciaux pour les créateurs d'entreprises ? Que peuvent les invests régionaux ? Les «capital-risqueurs» ? Les Business Angels ? La Bourse Euronext ? Dynamisme Wallon vous propose son tour d'horizon annuel.

LES RUBRIQUES

Mission Serbie >> 51

48 Ecogestion || L'ISO 14001, un argument commercial
49 Environnement || Gestion collective de l'environnement
51 Exportation || Sept PME wallonnes dans les Balkans
53 Qualité || L'aéroport de Charleroi, décollage d'une société

DEMAIN

>> 55

54 Communication || Lire, surfer, communiquer
55 Gestion || La gestion de l'information
56 Humour || Manager mode d'emploi

LE MOIS PROCHAIN DANS DYNAMISME WALLON

Spécial Assemblée Générale de l'UWE :
- **Les langues dans l'entreprise**
- **L'environnement**

Réservez dès à présent vos espaces publicitaires auprès de notre régie Alliance Média au 010/40.13.12 (fax : 010/40.13.15, e-mail : info@alliancemedia.be).

Plus d'infos sur www.dynamismewallon.be

Techspace Aero
«Chaque moteur est un pari !»

Techspace Aero conçoit, développe et fournit des modules, équipements, services et bancs d'essais pour les moteurs aéronautiques et spatiaux. L'entreprise liégeoise a l'ambition d'être leader mondial dans ses pôles d'excellence.

Dynamisme Wallon Septembre 2005 Par Vinciane **PINTE**

Lors du Salon aéronautique du Bourget (Paris) en juin dernier, une soixantaine d'entreprises belges étaient représentées, dont 40 wallonnes. Celles-ci sont reparties satisfaites, en particulier la société liégeoise Techspace Aero (Herstal) qui a conclu un contrat très important avec le motoriste américain General Electric.

Techspace Aero apportera en effet sa contribution au GEnx, moteur super-économique sélectionné par Boeing et Airbus pour motoriser leurs futurs avions, le Dreamliner B787 de Boeing et l'Airbus A350. L'entreprise liégeoise s'est vu confier la responsabilité de la partie avant de ce dernier, le compresseur basse pression.

Une prise de risque sur 30 ans

La conception et le développement du moteur GEnx a démarré fin 2004 chez Techspace Aero et occupera environ une quarantaine d'ingénieurs et de techniciens jusqu'en 2008. C'est alors que le moteur entrera dans sa phase de production.

Techspace partage, à hauteur de son pourcentage de participation soit 5%, les responsabilités mais aussi les risques du programme GEnx sur toute sa durée de vie (une trentaine d'années). «*Chaque moteur est un pari !*», résume Joëlle Wathelet, Responsable de la communication chez Techspace Aero. Pareil pari a été pris sur le moteur du géant des airs, l'A380, auquel l'entreprise liégeoise participe à hauteur de 7,5%.

2 milliards de dollars sur 20 ans

Ce succès confirme la reconnaissance mondiale de l'expertise de Techspace Aero dans le domaine des compresseurs basse pression des moteurs aéronautiques et devrait par ailleurs lui assurer un chiffre d'affaires, sur ce programme, de 2 milliards de dollars sur 20 ans.

Fondée en 1949, Techspace Aero conçoit, développe et produit des modules et des équipements pour les moteurs aéronautiques et spatiaux. La société est également spécialisée dans la maintenance, la réparation et les essais de moteurs ainsi que dans la conception et l'installation de bancs d'essais de moteurs. Société du groupe français Safran (51% du capital), Techspace Aero a réalisé un chiffre d'affaires de 271 millions d'euros en 2004 avec un effectif de 1.230 personnes.

La clé du succès ? La spécialisation !

La clé du succès ? "*Il y a quelques années, nous avions le choix : soit demeurer un sous-traitant pour des composants et des pièces, avec comme perspective à terme de disparaître face à la concurrence internationale, soit de nous positionner comme concepteur-producteur de modules et donc partenaire des grands motoristes*", commente Philippe Schleicher, Administrateur Délégué Directeur Général de Techspace Aero. "*En optant pour la seconde voie, nous avons acquis le know-how au fur et à mesure et ces 10 dernières années, nous avons remporté tous les grands contrats sur tous les moteurs qui équiperont les nouveaux modèles d'avions*". Une partie des 3 millions de pièces qui composent un Airbus A 380 est donc directement fabriquée par une entreprise liégeoise, qu'on se le dise ! ||

Année de création : 1949
Segment : moteurs aéronautiques et spatiaux
Effectif : 1230 personnes
Chiffre d'affaires en 2004 : 271 millions €
Localisation : Herstal
Internet : www.techspace-aero.be

Journée Découverte Entreprises

Que se passe-t-il derrière les murs de votre entreprise ? Qu'est-ce qu'on y produit ? Comment se déroule le processus de fabrication ? Quelles sont les personnes qui y travaillent ? Beaucoup de gens ont envie de le découvrir… **La Journée Découverte Entreprises** est faite pour cela !
Chaque année, cet événement donne aux entreprises de toutes dimensions la possibilité d'ouvrir leurs portes à l'attention de leur public cible et du grand public (1,4 millions de visiteurs pour l'édition 2004). Elles y dévoilent leur processus de production, organisent des visites guidées et des démonstrations, proposent des dégustations, etc.
Véritable vitrine de l'économie, l'édition 2005 de la Journée Découverte Entreprises aura lieu le dimanche 2 octobre.
Si vous souhaitez en savoir plus et, qui sait, faire participer votre entreprise à une prochaine édition, consultez sans tarder le site www.jde.be

Nouvelles technologies Brabant Wallon

Douze mois après la sortie de fabrication de sa première tondeuse-robot Bigmow, la jeune entreprise de Genval, **Belrobotics,** a récemment enregistré les commandes de quatre machines pour l'Amérique du Nord – deux pour les Etats-Unis et deux pour le Canada – et cela à peine 3 mois après la mise en service des premières Bigmow à l'essai dans ces pays. Avec ces deux premières commandes d'outre Atlantique, cela fera plus de 100 Bigmow qui auront déjà quitté les ateliers de Belrobotics et qui entretiennent sans bruit, sans odeur et surtout sans chauffeur... les grands espaces verts de Belgique, de France, de Grande-Bretagne, d'Espagne, d'Italie, des Pays-Bas et de Suisse.

Création d'entreprise Luxembourg belge

Le 2 septembre à Hotton, dans les Ardennes, l'asbl **CreaJob** a inauguré, en présence des ministres wallons Philippe Courard (affaires intérieures) et Jean-Claude Marcourt (économie et emploi), une nouvelle «Couveuse d'entreprises». Celle-ci offre à toute personne désireuse de créer son propre emploi en s'installant comme indépendant à titre d'activité principale un encadrement complet pour lancer son activité : conseils et accompagnement professionnel, séminaires et formations adaptés, un hébergement juridique et commercial, une gestion comptable et administrative de l'activité… Outre le maintien de son statut d'allocataire social et le report de l'assujettissement comme indépendant et à la TVA, le candidat bénéficie également d'une bourse financière de maximum 5.000 euros (non remboursable en cas d'échec), d'une indemnité de formation, d'un contrat de formation professionnelle «Forem» et de la cession des bénéfices, du stock et du matériel acquis pour son activité à la sortie. Plus d'infos sur www.creajob.be.

Industrie spatiale Liège

Le 17 août, le plus gros simulateur d'ambiance spatiale jamais construit en Belgique a quitté les «Ateliers de la Meuse» en direction du site de l'ISRO (Agence spatiale indienne) à Bangalore, en Inde. Conçue par l'entreprise liégeoise **Amos** et fabriquée par sa société sœur «Ateliers de la Meuse», cette cuve de 400 m3, 10 mètres de long, 6,5 mètres de diamètre et 50 tonnes servira à tester au sol des satellites et des charges utiles dans les conditions exactement similaires à celles rencontrées dans l'espace. Elle aura nécessité 30.000 heures de travail spécifique faisant appel à des travailleurs liégeois de compétences aussi variées que : le calcul d'éléments finis, l'expertise en vide poussé, l'usinage de grande précision, l'ajustage, le polissage ou la soudure fine.

Sensibilisation à l'entrepreneuriat
Génération entreprendre

Fin octobre se déroulera la seconde édition de «Génération Entreprendre». Cet événement d'envergure répond à l'objectif de sensibiliser les étudiants de cycle supérieur à l'entrepreneuriat en tant que perspective de carrière et d'épanouissement professionnel et personnel. Appel est lancé aux entrepreneurs désireux d'apporter leur pierre à l'édifice en venant partager leur expérience…

Dynamisme Wallon Septembre 2005 Par Laurence **DENIS**

«Génération Entreprendre» résulte d'une initiative des différents centres d'entrepreneuriat, universités et écoles supérieures wallonnes. Financée par les Régions Wallonne et Bruxelloise, l'opération a pour but de transmettre aux jeunes le goût d'entreprendre tout en leur donnant des outils pour permettre d'amorcer la réalisation de leur rêve, qu'il soit d'ordre culturel, social, commercial, scientifique, humanitaire.

Les cinq événements se dérouleront en soirée, toujours sur le même concept. Outre quelques centaines d'étudiants par ville (jusque 500 pour les plus importantes), les organisateurs souhaitent accueillir un certain nombre d'entrepreneurs et d'organismes de soutien qui, de manière formelle ou non, auront l'occasion d'échanger avec les plus jeunes. L'argument le plus important des soirées étant en effet la rencontre et les passions et déclics qu'elle peut déclencher.

La première partie est conçue sur le mode du spectacle. Chacune des soirées débutera par une représentation théâtrale au cours de laquelle une équipe de comédiens mettra en place des saynètes ou des courtes périodes d'improvisation portant sur la signification de la notion d' «entreprendre», sur les motivations qui poussent à réaliser un projet personnel et sur la vie d'un entrepreneur. Ces saynètes seront entrecoupées de témoignages d'entrepreneurs, provenant d'horizons différents, qui parleront de leur expérience mais également du projet qu'ils ont réalisé, des difficultés qu'ils ont rencontrées, des aides dont ils ont bénéficié, ou encore du parcours de vie qu'ils se sont créés. Loin d'être tous issus du monde de l'entreprise, ces témoins représenteront des secteurs d'activité aussi différents que le social, le culturel, le marchand ou l'humanitaire.

Transmettre aux jeunes le goût d'entreprendre tout en leur donnant des outils pour permettre d'amorcer la réalisation de leur rêve, tel est le but de «Génération Entreprendre». Les entrepreneurs sont vivement invités à prendre part à cet événement…

En seconde partie de soirée, un cocktail dînatoire sera proposé aux participants afin de leur permettre de rencontrer, dans un cadre convivial, une multitude d'entrepreneurs ou des représentants de diverses associations spécialement invités pour témoigner de leur expérience auprès des étudiants, de manière tout à fait informelle, à travers différentes animations. Les organisateurs ont en effet souhaité que le public puisse repartir avec des pistes. Visiblement une occasion à saisir ! ||

Modalités pratiques
Bruxelles : lundi 24 octobre
Louvain-la-Neuve : mardi 25 octobre
Namur : mercredi 26 octobre
Mons : jeudi 27 octobre
Liege : vendredi 28 octobre

Entrée gratuite moyennant une inscription préalable au départ du site www.generation-entreprendre.be
Contact Seed : l.denis@ulg.ac.be ou b.fellin@ulg.ac.be

Philippe Baugnet
Le goût des belles choses

Sur la route de Cognelée, dans une grande ferme dont les origines remontent au XVe siècle, Philippe Baugnet, patron de Dubourg automobiles S.A., est spécialisé depuis près d'une vingtaine d'année dans l'achat et la vente de la fameuse voiture de luxe anglaise Jaguar.

Dynamisme Wallon Septembre 2005 Propos recueillis par Marjorie **COUSSE**

Philippe Baugnet, être indépendant, c'est inné chez vous ?

Philippe Baugnet : *Je suis fils d'indépendant, issu d'une lignée d'agriculteurs. Appartenant à une telle famille, je n'ai jamais songé à rentrer dans une administration ou à devenir gratte-papier dans une usine.*

Plus jeune, je me souviens que je voulais être architecte. Je ne cessais de dessiner des maisons dans les marges de mes cahiers. Mais j'avais la plume facile. A l'âge de 16, 17 ans, je corrigeais la rubrique des faits divers dans un journal namurois. A 18 ans, j'étais en charge de rubrique pour le compte d'un magazine automobile où j'aidais le rédacteur en chef. Un choix s'est alors imposé à moi, celui de faire des études ou de continuer ce travail. J'ai choisi le travail et je suis resté là jusqu'en 1983, moment de la restructuration du groupe. Je n'avais aucun diplôme et il n'aurait pas été facile de retrouver un emploi dans ces conditions. J'ai donc décidé de me lancer dans la création d'une SPRL, un garage spécialisé dans la Jaguar, qui est devenue ensuite une SA.

Rien ne vous prédestinait à toucher à l'automobile. Comment êtes-vous venu à vous intéresser à ce secteur ?

A l'époque, grâce à mon travail de rédacteur, j'avais acquis une très bonne connaissance théorique du secteur automobile. En 1983, j'ai fait le pari de me lancer dans la pratique avec la marque Jaguar, alors que cette voiture ne se portait pas bien sur le marché et qu'on disait partout que Jaguar allait couler. Moi, je sentais que cette marque allait se ressaisir. Le gros groupe automobile britannique, British Leyland dont Jaguar faisait partie, était une entreprise d'Etat jusqu'en 1983. A cette époque, le gouvernement britannique a morcelé le monstre industriel et privatisé toutes les tranches. Jaguar fut l'une des premières tranches à être privatisée. Je sentais que cela allait bouger, je suis resté à la barre alors que le bateau semblait chavirer. La suite m'a donné raison puisque le groupe américain Ford a racheté la marque en 1989, à un prix démentiel pour l'époque.

Entreprendre, c'est prendre des risques ?

Je suis issu d'une famille dont les membres ont pris des risques au péril de leur vie, quelquefois. Très jeune, j'ai été livré à moi-même. Quand on est face à la réalité, on devient très débrouillard. Je suis passé par le chas de l'aiguille et je sais que je ne suis pas à l'abri de me retrouver sous les ponts. Les sociétés coulent très vite. Les banquiers ne font plus de cadeau. Il y a vingt ans, j'ai reçu un crédit de caisse juste avec mon fond de commerce en garantie. Aujourd'hui, on vous demande des cautions en plus des diplômes.

J'essaie actuellement d'aider un jeune d'une trentaine d'années dans le lancement de son entreprise. C'est une personne qui en a marre de travailler dans une société paralysée par trop de structure et de lenteur. Il a un projet qui tient la route et un business plan qui dégage des bénéfices dès la première année d'activités. Pourtant, les banques se font tirer l'oreille pour débloquer de l'argent. Depuis plusieurs années, ces dernières ne jouent plus leur rôle.

C'est-à-dire ?

L'entrepreneur a deux partenaires privilégiés, la banque et le fisc. Alors qu'il devrait s'entendre avec ces deux partenaires, il est en dispute avec eux. La banque demande de plus en plus de garanties avant de prêter. L'Etat, par le biais du fisc, est de plus en plus présent. Alors qu'il y a beaucoup moins d'indépendants qu'auparavant, il y a de plus en plus de contrôleurs. A l'heure actuelle, on peut avoir des contrôles fiscaux pratiquement chaque

Philippe Baugnet est le patron de Dubourg automobiles SA spécialisé dans la vente et l'entretien de la prestigieuse marque de voiture britannique Jaguar.

Cette entreprise située dans la campagne de Cognelée, à proximité de Namur, a pour cadre une ancienne exploitation agricole dont les origines remontent au XVe siècle.

Entreprise flexible et à la disposition du marché, Dubourg automobiles SA est surtout connue à l'étranger. Elle emploie actuellement 3 personnes.

année. Et s'il n'y avait que cela. On parle de simplification administrative mais on multiplie la paperasse à souhait. L'Etat est de plus en plus tatillon, exigeant et présent. Pourtant le jeune qui veut se lancer, ne doit pas être effrayé par ces spectres, même si ceux-ci freineront son esprit d'entreprendre.

Entreprendre, c'est donc bien prendre des risques, le risque d'une faillite par exemple. On crève le plafond des faillites. C'est faire honte à notre intelligence que de ne pas admettre cela. On évoque toujours le secteur de l'Horeca mais il y en a d'autres. De petites faillites en entraînent d'autres. L'esprit d'entreprendre, certains l'ont et voudraient se lancer. Il faut leur donner confiance et les moyens de réaliser leur projet. L'esprit d'entreprendre, ce n'est pas se créer des soucis pour le plaisir. Même l'entrepreneur cherche un peu de sérénité, il aspire à des choses positives.

Que diriez-vous à un jeune qui voudrait créer sa propre entreprise ?

Je crois qu'il ne faut pas tout dire, sinon, on ne ferait plus rien. Mais je crois aussi qu'il est préférable de dire la vérité plutôt que d'illusionner les gens. Je dirais donc à ce jeune qu'il faut avoir les pieds sur terre. Même si son projet est bon et beau, ce n'est pas facile. On a trop tendance à faire croire le contraire aux jeunes. Il faut être réaliste et on ne l'est souvent pas assez. Il faut un esprit d'entreprise bien accroché lorsqu'on a découvert toutes les vicissitudes du système.

J'entends de plus en plus d'entrepreneurs aspirant à une retraite anticipée alors qu'ils devraient être satisfaits d'être encore actifs à 70 ans. Je pense que le marché n'est pas en plus mauvais état qu'il y a cinq ans.

Par ailleurs, le petit indépendant est très peu considéré et a peu de reconnaissance de la part de la société. On ne lui accorde pas de lettres de noblesse. On pense qu'il magouille et tant qu'il n'est pas au top niveau, on le considère comme un rigolo de service.

Comment envisagez-vous votre avenir et celui de votre société ?

Être le premier à avoir une idée de «niche», ce n'est pas tout, il faut pouvoir tenir la distance, être performant et reconnaissable sur le marché très encombré de l'automobile. Donc, pour moi, l'avenir c'est de continuer à être différent et ne pas hésiter à aborder les changements avec le sourire.

C'est la raison pour laquelle j'ai choisi d'installer ma société dans ce corps de ferme et de me distinguer de la concurrence dès le début. Tous les garages se ressemblent, se sont des cathédrales de verre standardisées un peu pareilles à des supermarchés. L'endroit où se trouve mon entreprise est un lieu que je restaure par passion des vielles pierres. Il s'agit du domaine familial. Elle fut de tout temps une exploitation agricole. Pour lui assurer une pérennité, j'ai choisi d'en faire mon image de marque très assortie au produit de qualité qu'est la Jaguar. Si mon entreprise s'arrête, si elle n'est pas reprise, je veux qu'il reste quand même de mon travail quelque chose de durable. On pourra toujours faire quelque chose de mes bâtiments, leur donner une autre affectation. Cela n'aurait pas été le cas si je m'étais installé dans un zoning industriel. Mon but pour l'heure est de garder une activité commerciale pour pouvoir continuer à restaurer cette maison.

En conclusion, comment définiriez-vous l'esprit d'entreprendre ?

Savoir se remettre en question. Je ferais autre chose si Jaguar n'était plus la marque prestigieuse qu'elle est aujourd'hui. ||

Informatique Liège

La société liégeoise **Star Informatic**, premier acteur européen de l'édition de logiciels SIG (Systèmes d'Information Géographique) et d'applications de gestion destinées aux gestionnaires de réseaux (eau, électricité), collectivités locales et administrations publiques, vient de signer avec l'Office National de l'Electricité du Maroc (ONE) un contrat pour le déploiement à l'échelle nationale de la suite d'applications métiers «Star Elec». Il s'agit de faciliter le suivi des réalisations d'électrification rurale dans le cadre d'un projet mis en oeuvre sur plusieurs années : le PERG, programme d'électrification rurale global, qui se traduira fin 2007 par l'électrification de plus de 35.000 villages et par l'accès à l'électricité pour plus de 12 millions de personnes. Le contrat attribué à Star Informatic a notamment pour but la généralisation à l'ensemble du territoire des applications mises en oeuvre avec succès dans le cadre du PERG.

En Bref

Campagne de témoignages dans les écoles

Philippe Baugnet fait partie de la cinquantaine de chefs d'entreprise qui témoignent dans les écoles secondaires. Vous êtes entrepreneur et souhaitez vous aussi devenir témoin ? Vous êtes enseignant et désirez accueillir un chef d'entreprise dans votre classe ? Contactez Marjorie Coussé, conseillère UWE «Esprit d'entreprendre» au 0472/36.87.16 ou marjorie.cousse@uwe.be
Plus d'infos sur www.uwe.be/sensibilisation (cfr action n°1) et autres exemples de témoignages sur www.entrepriseswallonnes.be. Cette action est menée par l'UWE en collaboration avec :

DELHAIZE FORTIS BANQUE SIEMENS SOLVAY ucb RÉGION WALLONNE

Mesure des performances
L'UWE lance un nouvel outil

En juin dernier, l'UWE a présenté un set d'indicateurs de développement durable afin que les entreprises puissent mesurer leurs performances économiques, environnementales et sociétales. Un nouvel outil simple et efficace à disposition des entreprises.

Dynamisme Wallon Septembre 2005 Par Cécile **NEVEN**

Marie-Anne Belfroid (Ronveaux) : "L'outil est bien fait. Le tester ne nous a pas ennuyés, au contraire. Il est bien adapté à la réalité des entreprises wallonnes

Force est de constater que l'entreprise est régulièrement exclue des discours traitant du développement durable. Or, de plus en plus de propositions de textes légaux en la matière voient le jour. L'UWE a par conséquent entamé dès 2002 une réflexion sur le sujet, en réalisant un sondage suivi d'une analyse stratégique sur le thème du développement durable en entreprise. Les résultats en termes d'attentes des entreprises l'ont convaincue de mettre en œuvre plusieurs pistes afin de les aider à transcrire ce concept parfois théorique en une démarche structurée.

Un Groupe de Travail, présidé par Jean-Marie Postiaux (Solvay), et composé de responsables d'entreprises et de fédérations sectorielles, s'est réuni périodiquement pour faire évoluer ses prises de position avec l'intervention d'experts issus de différents horizons (monde académique, monde politique, organisations non gouvernementales et société civile).

Des différentes pistes dégagées, l'UWE a particulièrement axé ses efforts sur le développement d'un outil de mesure grâce auquel l'entreprise peut se situer par rapport aux valeurs qui guident ses activités économiques, sociales et environnementales, valeurs que l'UWE s'est engagée à promouvoir auprès de ses membres et des non-membres.

Parmi ces valeurs, citons entre autres l'esprit d'entreprendre, associé à la définition d'un projet, à la volonté d'innover, à la prise de responsabilité et au désir de prendre son avenir en main ; l'instauration d'un dialogue, autour de l'entreprise, avec des interlocuteurs multiples et variés, dont elle s'efforce d'identifier les attentes, tout en communiquant les siennes ; ou encore la mise au point de solutions aux défis environnementaux des générations actuelles et futures.

Nathalie Brunelle (Shanks) : "L'outil de l'UWE nous a permis d'intégrer les différentes dimensions (sociale, environnementale et économique) dans une logique de développement durable. Ce fut l'occasion d'établir un plan d'action, une communication interne, et ensuite externe"

L'outil de mesure développé est adapté à l'entreprise wallonne, quels que soient sa taille ou son secteur d'activité. Il intègre en une cote globale les valeurs de 15 indicateurs. Cinq d'entre eux ont trait aux valeurs qui conditionnent l'existence même de l'entreprise, en tant qu'acteur économique, cinq autres se réfèrent aux valeurs conférant à l'activité entrepreneuriale une dimension sociétale, et cinq derniers se rapportent aux valeurs qui inscrivent l'entreprise au coeur de l'environnement.

L'outil développé a été testé et amélioré par 54 entreprises depuis deux ans.

Pour Shanks Liège-Luxembourg (gestion des déchets, 180 personnes), qui a participé à la phase pilote, "*ce fut l'occasion d'établir un plan d'action, une communication interne et ensuite externe*". Le Groupe Ronveaux (construction et électricité, 330 personnes) a également expérimenté ce nouvel outil et le juge très simple à utiliser.

Le set d'indicateurs de l'UWE est «PME friendly», comme en témoigne Robert Hendrick, patron de la sprl Distrinox à Wavre, qui emploie 17 personnes dans le secteur de l'installation de matériel de cuisine industrielle : "*cet outil offre une entrée en matière facile et conviviale. Il permet à l'entreprise, même petite ou moyenne, de s'inscrire dans une démarche pro-active pour répondre aux enjeux du développement durable*".

L'UWE souhaite promouvoir cet outil auprès des entreprises et les encourage à son utilisation dont l'objectif s'inscrit tout particulièrement dans une démarche d'amélioration continue. En outre, s'inscrire dans cette démarche de mesure de ses performances peut également constituer une ouverture intéressante en matière de communication. ||

L'outil est ouvert à toute entreprise, moyennant un droit d'accès de 50 euros pour les entreprises membres de l'UWE et de 100 euros pour les entreprises non membres de l'UWE. Toutes les informations nécessaires à son utilisation sont disponibles sur www.uwe.be/indicateursDD.

Robert Hendrick (Distrinox) : "Cet outil offre une entrée en matière facile et conviviale. Il constitue une excellente base de réflexion. Il permet à l'entreprise, même petite ou moyenne, de s'inscrire dans une démarche pro-active pour répondre aux enjeux du développement durable"

Nouvelle émission TV sur l'entreprise **«Affaires à suivre»**

Dans la foulée du succès de son émission hebdomadaire «Une brique dans le ventre», Frédéric Ledoux (Snark Productions) lance «Affaires à suivre», une émission télévisée hebdomadaire sur l'esprit d'entreprise. Une initiative dont l'UWE se réjouit.

Dynamisme Wallon Septembre 2005

Par Vinciane **PINTE**

L'esprit d'entreprise sera le fil rouge d'«Affaires à suivre», ce dont l'UWE se réjouit.

Après «Une brique dans le ventre» (qui frise chaque semaine les 20% de parts de marché !), Frédéric Ledoux, patron de la société de production namuroise Snark, lance «Affaires à suivre». Emission télévisée axée sur les entreprises et les réussites professionnelles – dans les domaines de l'entreprise mais aussi du social, du culturel, de l'associatif, etc. –, «Affaires à suivre» est né de la volonté de "*combattre la sinistrose économique et le défaitisme ambiant en donnant l'envie d'entreprendre*".

Aux cassandres qui émettraient des réserves quant à l'intérêt du grand public pour le monde de l'entreprise, Frédéric Ledoux rétorque en proposant une émission qui se veut résolument vivante, attractive et abordable. "*Nous voulons partager des aventures humaines plus que des chiffres et y traiter d'informations pratiques avec un ton décoincé car l'entreprise et l'emploi ne sont pas des matières sinistres…Et nous entendons bien en convaincre les téléspectateurs !*".

Positionné sur la RTBF (la Une) le samedi avant le journal télévisé de la mi-journée, «Affaires à suivre» souhaite "*susciter le besoin d'entreprendre. Entreprendre au sens large du terme, c'est-à-dire décider de son avenir professionnel au lieu de se laisser porter par les événements. Il faut réhabiliter l'esprit d'entreprise, la volonté, le courage, l'énergie, la créativité, l'audace, et montrer combien il est important et agréable de se réaliser dans sa vie professionnelle*".

L'esprit d'entreprise : le fil rouge de l'émission

L'émission entraîne le spectateur à la découverte d'une entreprise, d'un événement ou d'un endroit en rapport avec le monde de l'emploi et de la formation.

Parmi les séquences proposées, citons «Qui c'est celui-là ?», qui dresse le portrait d'un homme ou d'une femme qui a réussi dans son domaine d'activité. «Loin des yeux» va à la rencontre de nos compatriotes qui ont réussi à faire quelque chose d'étonnant à l'étranger, sur tous les continents. Un brin d'exotisme, une bonne dose de passion et beaucoup de volonté devraient transparaître dans ces portraits, tandis que «C'est mon métier» dresse le portrait d'un(e) passionné(e).

«Made in…chez nous» ouvre les portes d'entreprises – de la haute technologie à l'artisanat – de chez nous qui créent des services novateurs ou fabriquent des produits étonnants, amusants, impressionnants.

La séquence «On en parle» éclaire le spectateur sur le monde de l'entreprise, de l'emploi et de la formation, en combattant quelques idées reçues au passage : «Trop vieux pour travailler?», «A quoi servent les consultants ?», «Les métiers en pénurie», «Travailler à domicile ?», «Faillite : comment rebondir ?», etc.

Enfin, l'émission compte une séquence «Conseil d'Ami» orientée sur les aides concrètes dont peuvent bénéficier ceux qui entreprennent.

Avec «Une brique dans le ventre» qui entame sa très attendue seconde saison et «Affaires à suivre», Frédéric Ledoux est un patron de PME heureux d'avoir osé entreprendre, qui s'apprête maintenant à diffuser son long métrage : «Nouvelle Economie» est une comédie sociale qui se déroule dans le milieu de l'entreprise. Produit par Snark Productions en co-production avec des entreprises wallonnes grâce au Tax Shelter. Décidément, Frédéric Ledoux reste au carrefour de l'entreprise et de la réalisation, un profil plutôt atypique … ||

Fort du succès d'«Une brique dans le ventre», Frédéric Ledoux lance «Affaires à suivre», une émission consacrée à l'entreprise et diffusée sur la RTBF (La Une) tous les samedis avant le journal télévisé de 13 heures.

Journée de l'Innovation sociale
Une carte à jouer pour la Wallonie

En collaboration avec l'UCL et l'ULg, l'Union Wallonne des Entreprises organise le 26 octobre une journée de partage de bonnes pratiques articulées autour de la présentation d'expériences d'entreprises : AIB-Vinçotte, TNT Express, Hain Europe, Elia et Durobor. Et même la ville de La Louvière !

Dynamisme Wallon Septembre 2005 Par Pierre **JACOBS**

L'entreprise wallonne rencontrerait-elle plus de difficultés à s'adapter à la diversité que l'entreprise flamande ? Ce n'est pas l'expérience vécue par TNT Express qui est parvenue à gérer avec succès la diversité, sous toutes ses formes (multiculturelle, multiethnique, travail de jour/de nuit…), et est ainsi parvenue à assurer sa croissance sur le site de Bierset.

Cela fait à présent quelques décennies que la Wallonie ne peut plus compter que sur une seule ressource première pour assurer son renouveau économique : les Wallonnes et les Wallons.

Le succès de nos entreprises dépend avant tout aujourd'hui de la capacité que nous avons à trouver des collaborateurs qualifiés, à développer en permanence leurs connaissances et leurs compétences et à trouver de manière innovante les pistes conduisant à plus de motivation et d'efficacité.

Or, force est de reconnaître que la Wallonie a trop eu par le passé, et a encore parfois aujourd'hui, une image de terre de conflits sociaux, de coûts salariaux excessifs ou encore de relative sclérose engendrée par une capacité insuffisante à renouveler ses pratiques.

Des projets ambitieux et innovants

Pourtant, la réalité du terrain est toute autre. De nombreuses entreprises mènent des projets ambitieux et innovants visant à renforcer leur compétitivité par une gestion de leurs ressources humaines parfaitement adaptée aux défis actuels. Les exemples ne manquent pas.

On dit les Wallons peu mobiles et résistants à parcourir quelques dizaines de kilomètres pour conserver leur emploi ou en trouver un nouveau. «Faux !», répondra AIB-Vinçotte qui, grâce à une approche globale faite de dialogue et de solutions pragmatiques, n'a pas perdu un seul collaborateur lors du transfert de son entité liégeoise à Gembloux.

L'entreprise wallonne rencontrerait plus de difficultés à s'adapter à la diversité sous toutes ses formes que l'entreprise flamande. Ce n'est pas l'expérience vécue par TNT Express qui est parvenue à gérer avec succès la diversité sous toutes ses formes : multiculturelle, multiethnique, travail de jour/de nuit, etc. et est ainsi parvenue à assurer sa croissance sur le site de Bierset.

Les entreprises wallonnes seraient frileuses face à l'idée de croître par acquisitions ou fusions pour pouvoir atteindre une taille critique leur permettant de jouer sur la scène internationale. Philippe Woitrin vit une expérience diamétralement opposée au sein de Hain Europe. Mais il sait que la clé d'une bonne fusion, c'est une approche humaine de tous les instants veillant à créer des valeurs communes, à éviter tout sentiment de vainqueurs et de vaincus ou encore à marier les systèmes d'organisation du travail.

La Wallonie doit composer avec un vieillissement de sa population, ce qui engendre dans nombre d'entreprises un sévère problème de gestion de la pyramide des âges avec en conséquence, la disparition progressive de son savoir. Elia n'a pas hésité à prendre le taureau par les cornes et à promouvoir une politique innovante de transfert de know-how des anciens vers les plus jeunes.

Combien de fois n'entendons-nous pas que la sclérose des administrations publiques est l'un des principaux freins à l'expansion économique wallonne ? Pourtant des villes comme La Louvière s'efforcent d'offrir un service de plus en plus efficace au travers de pratiques de développement de leur propre personnel dont bien des entreprises privées pourraient s'inspirer.

Enfin, certaines entreprises se cacheraient derrière l'excuse de leur petite taille pour justifier qu'elles ne peuvent se payer les services de professionnels des ressources humaines capables d'apporter le professionnalisme nécessaire. Durobor n'a pas hésité à adopter la solution apparemment audacieuse de l'outsourcing pour disposer d'une GRH de haut niveau apte à assurer ses besoins.

Et les exemples du genre sont encore très nombreux mais malheureusement souvent trop peu connus tant il est vrai que l'entreprise pratique souvent le bon vieil adage «pour vivre heureux, vivons cachés».

C'est pourquoi l'UWE, en collaboration avec l'UCL et l'ULg, organise le 26 octobre prochain une journée de partage de bonnes pratiques articulées autour de la présentation des expériences des entreprises précitées destinée aux dirigeants et cadres d'entreprises. ||

En pratique
- La «Journée de l'Innovation sociale» 2005
- Une co-organisation de Rhésus, l'UWE, l'UCL et l'ULg
- Le mercredi 26 octobre 2005, de 9h00 à 17h30.
- Hôtel Mercure, à Louvain-La-Neuve
- Pour tout renseignement : www.innovationsociale.be

«Best» et «Initiatives»
Deux salons pour l'entreprise

Octobre se profile comme le mois des rendez-vous pour l'entrepreneur wallon. Outre l'Assemblée Générale de l'UWE (le 24 à Louvain-la-Neuve), deux événements majeurs sont programmés à Liège : «Best» du 12 au 14 et «Initiatives» du 19 au 21. L'UWE y prendra une part active.

Dynamisme Wallon Septembre 2005 Par Thierry **DECLOUX**

A une semaine d'intervalle, les Halles des Foires de Liège accueilleront deux événements majeurs pour le monde de l'entreprise : l'environnement et l'énergie seront à l'honneur du 12 au 14 octobre à l'occasion du 7e Salon «Best» tandis que la création et le développement des entreprises seront au centre des préoccupations du Salon «Initiatives», vingtième du nom, du 19 au 21 octobre.

BEST : à l'heure des réformes environnementales

Nouveau Code Wallon de l'Aménagement du Territoire, de l'Urbanisme et du Patrimoine (CWATUP), Permis de l'Environnement, décret sol, réseau de traitement des eaux usées... la Région wallonne connaît aujourd'hui une réforme sans précédent en matière d'environnement et d'aménagement du territoire. Face aux implications pour le citoyen et les entreprises, Best 2005 s'attachera à répondre aux interrogations environnementales de tout un chacun et présentera les dernières techniques, technologies et services disponibles. En matière d'énergie, Best présentera, par le biais de vitrines, conférences et ateliers, à la fois les énergies traditionnelles, les énergies renouvelables ou complémentaires ainsi que la cogénération.

Nouveauté cette année, Best proposera plusieurs plates-formes de rencontres et d'échanges, dédiées aux thèmes suivants : assainissement des sols, réhabilitation des Sites d'Activité Economique Désaffectés (SAED), gestion et épuration des eaux, gestion et valorisation des déchets, Utilisation Rationnelle de l'Energie, éducation relative à l'environnement, l'économie sociale et l'environnement... Les dessinateurs, illustrateurs et portraitistes Kroll, Serdu et Péji seront également de la partie pour «croquer», avec pertinence et... impertinence, les sujets évoqués tout au long du salon.

Notons encore le «Best Eco Meeting» qui permet aux entreprises à la recherche de solutions environnementales, aux intercommunales et mandataires communaux et aux professionnels de l'environnement de se rencontrer dans le cadre privilégié de rendez-vous d'affaires individuels.

INITIATIVES - «Croissance : décollage immédiat !»

Depuis 20 ans, Initiatives est la plateforme wallonne où se croisent ceux qui créent, qui développent des entreprises. "*Dans ce forum qui bouge*, expliquent les organisateurs, *l'entrepreneur trouvera tous les éléments qui le renforceront dans sa démarche : des conseillers pour l'orienter, des confrères pour l'épauler, des opportunités pour avancer et une ambiance positive pour le motiver*".

C'est autour du thème «Croissance : décollage immédiat !» que s'articuleront les différents événements prévus lors de cette édition 2005, à commencer, le 19 octobre à 17h00, par la séance inaugurale des premières «Journées Internationales de Liège», colloque international de réflexion sur les stratégies régionales de développement économique. Deux autres rendez-vous sont à épingler : la présentation du nouveau réseau ERA-STAR, un consortium européen inter-régional mis en place par la Commission européenne pour encourager la coopération trans-régionale en matière de R&D pour les applications des technologies spatiales, et la Journée de l'Environnement (le 20 octobre), à laquelle l'UWE participera activement à travers deux conférences (voir dépliant joint au présent numéro pour les détails) :

- **A 10h30 : Comment intégrer Qualité, Sécurité et Environnement dans votre Système de Management ?** Organisée par Wallonie Excellence, le nouveau projet de la Cellule du «Fil de l'éco-gestion», cette conférence accueillera notamment Jean-Françoise Ravone, responsable QSE de Solidbeton, qui témoignera des avantages que son entreprise retire de sa triple certification ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001, obtenue en 1 an seulement.
- **A 13h30 : La gestion collective de l'environnement : l'assurance de zones d'activités économiques de qualité**. La Cellule des Conseillers en Environnement présentera, témoignages à l'appui, son projet pilote de gestion collective de l'environnement visant à créer des synergies entre entreprises d'une même zone d'activités économiques.

Cette Journée de l'Environnement sera également le cadre d'une conférence de presse organisée à 15h00 par la Cellule des Conseillers en Environnement, en présence du Ministre wallon de l'environnement Benoît Lutgen et de Vincent Reuter, Administrateur Délégué de l'UWE, au cours de laquelle sera remis le rapport réalisé par la Cellule en vue d'obtenir la première certification ISO 14001 d'une Zone d'Activités Economiques, en l'occurrence celle des Hauts-Sarts (Spi+) à Liège. ||

En pratique

Best
- Une organisation de l'asbl Enjeu (04/254.97.97, info@enjeu.org)
- Du mercredi 12 au vendredi 14 octobre 2005, de 10 à 18h00 (de 14 à 20h00 le mercredi)
- Halles des Foires de Liège
- Programme complet sur www.bestenvironnement.be

Initiatives
- Une organisation de l'asbl Best Environnement (081/22.81.23, bestenvironnement@fil.be)
- Du mercredi 19 au vendredi 21 octobre 2005, de 10 à 18h30 (jusque 20h00 le jeudi)
- Halles des Foires de Liège
- Programme complet et pré-enregistrement sur www.initiatives.be

Une nouvelle formation débute ce mois-ci **Etre administrateur de PME**

Avec la rentrée revient également le temps des «bonnes résolutions». Et si l'une de ces résolutions concernait votre Conseil d'Administration ? Cet organe est en effet appelé à devenir davantage encore un lieu stratégique de réflexion et de décision sur le développement de l'entreprise.

Dynamisme Wallon Septembre 2005 Par Madeleine **DEMBOUR**

Ces dernières années, des organisations se sont mises en place pour aider tous ceux qui exercent ou ambitionnent d'exercer une responsabilité stratégique essentielle et déterminante pour l'entreprise et pour le développement économique en général : être administrateur.

C'est par exemple le cas de l'Association Belge des Administrateurs (anciennement «Fondation des Administrateurs ») qui organise notamment, depuis 3 ans, la formation « Etre Administrateur de PME, cela ne s'improvise pas !» en collaboration avec Solvay–Entrepreneurs. Devenue l'un des «classiques» du genre, la session du printemps 2005 a rassemblé 25 participant(e)s… et la session d'automne 2005, qui débute ce mois-ci, fait déjà le plein. Vous pouvez néanmoins déjà vous inscrire sur la liste d'attente pour la Session du Printemps 2006 … ou, en cas de désistement de dernière minute, avoir la chance de rejoindre les inscrits de la session d'Automne 2005.

Signalons que l'Association organise d'autres types de formations (destinées à des publics ciblés : administrateurs du secteur public, d'asbl, d'hôpitaux, de filiales de groupes, etc.) et qu'elle met également à disposition plusieurs documents utiles aux administrateurs, tels que :

- La Charte de l'Administrateur
- Le rôle du Président du CA
- Le rôle de l'Administrateur délégué
- La synthèse des codes de gouvernance
- La Loi du 2 août 2002 sur la Corporate Governance
- Le code Lippens pour les sociétés cotées
- Le code Buyse pour les sociétés non cotées

Une sélection d'articles de presse et une bibliothèque spécialisée viennent compléter cette documentation. Des outils pratiques sont par ailleurs accessibles aux membres pour calculer une juste rémunération de l'administrateur ou pour évaluer la performance de leur Conseil.

L'Association, qui fait désormais partie de la Confédération Européenne des Associations d'Administrateurs (ECODA), organise aussi deux «Forums Annuels» des membres et propose des rencontres mensuelles. Les prochains thèmes aborderont notamment le suivi des normes IAS (11 octobre) et l'Administrateur de start-up (13 décembre). ||

Plus d'infos ?
Association Belge des Administrateurs
Tél. 02/230.30.84, www.administrateurs.be

Le Conseil d'Administration est appelé à devenir davantage encore un lieu stratégique de réflexion et de décision sur le développement de l'entreprise.

Métiers techniques Liège

Pour la quatrième fois, la **Fédération Wallonne des Menuisiers Belges (FWMB)** a participé au Mondial des métiers, concours international des métiers techniques, qui se déroulait à Helsinki du 26 au 29 mai 2005. Elle y a présenté Lorent Lamberty, candidat menuisier de 18 ans, formé à l'Institut Don Bosco de Liège.
Pendant quatre jours (soit 22 heures de travail), celui-ci a fait valoir son savoir-faire au travers de la réalisation d'une pièce d'épreuve imposée, accompagné d'un expert professionnel (Dominique Lobet, vice-président de la FWMB) qui l'a suivi depuis la sélection jusqu'à sa participation au Mondial. A l'issue du concours, il a décroché la médaille de bronze. C'est une première pour la menuiserie belge depuis la création du Mondial et un formidable tremplin pour la future carrière professionnelle de Lorent !

Ciment Hainaut

Pour la première utilisation du ciment TX Millenium en Belgique, **CCB** (Compagnie des Ciments Belges) a choisi un projet d'immeuble de très grand standing baptisé Commodore, situé en bordure de plage à Ostende. C'est la société Decomo, basée à Mouscron et disposant d'une expertise reconnue dans la réalisation de façades préfabriquées de grand format, qui leur a fourni le matériel. Le TX Millenium, qui a vu le jour en 1999, a déjà été utilisé pour la réalisation de 4 bâtiments en France et en Italie. Il dispose de propriétés innovantes conférant au béton un caractère autonettoyant qui permet de préserver la teinte et la qualité esthétique initiale des parements béton, tout en favorisant la préservation du cadre de vie et en réduisant les travaux de maintenance des bâtiments. Le TX Millenium donne naissance à une nouvelle génération de ciment, qui ouvre aux architectes de nouvelles perspectives pour la réalisation de bâtiments en milieu urbain.

En Bref

TIC Brabant Wallon

Ce 14 juin 2005, la société **Adhoc Solutions** organisait un forum, rassemblant plus de 130 personnes venant d'entreprises belges et françaises de renom, afin de présenter son expertise en matière de géo-décision. Il s'agit d'un outil permettant de détecter les possibilités d'expansion d'une entreprise par la découverte de zones encore peu couvertes et par l'établissement des études de marché. Ces études permettent très concrètement d'estimer le potentiel de chiffre d'affaires des sites d'implantation visés et par conséquent d'envisager ou pas l'ouverture de magasin.
Quatre entreprises (Carrefour Belgium, D'Ieteren, Electrabel et La Caisse d'Epargne du Languedoc-Roussillon) ayant travaillé à l'aide de l'expertise d'Adhoc Solutions sont venues éclairer très concrètement l'auditoire quant à la manière dont elles ont abordé certaines géo-décisions stratégiques, et au succès de la démarche.

Transport Liège

Suite à une forte pression sur les prix au niveau national, la société **King Transport** (Bierset, Hoeselt), créée en 1993, avait décidé mi-2004 d'élargir davantage ses activités internes et de prospecter les entreprises à l'étranger. C'est ainsi qu'elle avait rencontré «Shangaï Henghalian International Trading», une entreprise chinoise en pleine expansion, afin de consolider et d'étendre sa relation avec le marché mondial. Cette entreprise traite plus de 4000 tonnes de produits par an et dispose des machines les plus modernes pour traiter les produits aquatiques.
Malgré le fait que King Transport n'ait encore aucune expérience avec ce client, la valeur de ce contrat est estimée à un montant de 150.000 à 200.000 euros.

IFAPME
Réussir grâce à la formation

IFAPME (Institut Wallon de Formation en Alternance et des Indépendants et PME) offre son expérience dans l'apprentissage en entreprise et les formations de chef d'entreprise.

Dynamisme Wallon Septembre 2005 Par Dominique **NOTHOMB**

Partant du principe que l'avenir professionnel est indissociable d'une formation adéquate, l'IFAPME, organisme d'intérêt public subventionné par la Région wallonne, offre son expérience dans ce domaine depuis près de 100 ans.

L'objectif de l'IFAPME est de proposer une formation pratique d'un métier en entreprise, complétée par une formation théorique (formation en alternance), dans une multitude de secteurs professionnels. L'offre de formations se développe sur base de 3 formules : l'apprentissage, la formation de chef d'entreprise et la formation continue. Le 4e axe complémentaire développé par l'IFAPME est le service d'aide à la création d'entreprise.

L'UWE, qui participe au Comité de gestion de l'IFAPME, soutient activement les formations dispensées dans les 14 Centres de formation du réseau à plus de 6.000 apprenants (apprentis et futurs «chef d'entreprise»).

L'apprentissage, à partir de 15 ans

Etre apprenti, c'est suivre des cours dans un centre de formation de l'IFAPME 1 à 2 jour(s) par semaine et se former en entreprise le reste de la semaine. L'IFAPME propose plus de 200 formations dans des secteurs porteurs, en lien direct avec le monde des indépendants et la vie des PME.

Accessibles dès l'âge de 15 ans, ces formations garantissent en outre une rétribution financière mensuelle et divers avantages sociaux.

Formation de chef d'entreprise

Alternant également cours en centres et formation en entreprise, la formation de chef d'entreprise sous convention de stage est accessible dès l'âge de 18 ans. Elle mène à un diplôme homologué par la Communauté française et à l'accès direct à la profession. Tout en étant rétribué financièrement pendant les 2 ou 3 ans du stage !

Accompagnement et formation continue

Au-delà de l'apprentissage et de la formation de chef d'entreprise, l'IFAPME propose également un accompagnement personnalisé à ceux qui désirent créer leur propre entreprise ou reprendre une société existante. Enfin, aux actifs désireux de se perfectionner dans la pratique de leur métier, l'IFAPME propose plus de 200 formations continues de durée variable.

Chiffres à l'appui

Selon une étude de l'Université de Liège, 6 mois après la fin de leur formation, 91% des apprentis diplômés ont trouvé un emploi ou ont poursuivi une formation qualifiante, 80% des candidats chefs d'entreprise diplômés se sont insérés sur le marché de l'emploi, et 20% d'entre eux ont créé leur entreprise.

C'est le moment de réussir ensemble

L'IFAPME a choisi de valoriser à la fois ses acteurs clefs et son savoir-faire dans le cadre d'une vaste campagne de communication intitulée «C'est le moment de réussir ensemble».

Cela permet au public de découvrir des patrons-formateurs, des apprenants, des créateurs d'entreprise issus du réseau IFAPME, tous de véritables Ambassadeurs qui souhaitent faire partager leurs expériences positives.

Tant pour ces formations que pour celles de l'enseignement technique et professionnel en alternance, l'UWE rappelle les attentes des entreprises désireuses de s'impliquer dans cette forme d'apprentissage. Par ordre prioritaire, il s'agit de la socialisation adéquate du jeune, notamment eu égard à des aspects de sécurité en entreprise, la qualité des formations dispensées, la simplification des outils et la réforme du statut du jeune apprenant. ||

Plus d'infos :
www.ifapme.be
www.reussir-ensemble.be

Le Réseau Scité
Catalyseur d'une relation Ecole-Université-Entreprise

Le Réseau Scité associe les 5 Facultés des Sciences des universités francophones (FUNDP, UCL, ULB, ULg et UMH) dans le but de promouvoir la culture scientifique auprès des écoles et du grand public. La Région Wallonne appuie celles des initiatives du Réseau conçues pour mettre en évidence le rôle de la science et de la technologie comme facteur du développement économique et pour intéresser les jeunes à cette démarche.

Dynamisme Wallon Septembre 2005 Par Marie-José **GAMA**

De nombreuses personnes s'investissent dans la diffusion de la culture scientifique pour livrer une meilleure perception de la science et de ses applications dans la vie quotidienne. En partenariat avec les écoles, les universités et les entreprises, le réseau Scité (coordinateur du bien connu « Printemps des Sciences ») souhaite être le catalyseur de cette émulation.

Avec l'appui de la Région Wallonne, Scité développe, depuis maintenant quatre ans, des actions spécifiques mettant en valeur, auprès des jeunes, le rôle des entreprises et plus particulièrement de l'innovation, pour relever les défis tant économiques qu'environnementaux auxquels la Wallonie doit faire face aujourd'hui.

Les jeunes se posent en effet beaucoup de questions sur leur avenir. Quels débouchés les études dans telle ou telle discipline leur réservent-elles ? Comment pourront-ils s'intégrer dans le tissu économique et industriel ? Y a-t-il un espace pour un épanouissement personnel ?

Afin de les familiariser avec la réalité de l'entreprise et des pratiques professionnelles que bien souvent ils ignorent, le réseau Scité leur propose deux types d'activités : «Demain, mon entreprise» (des visites guidées en entreprises) et «Sciences au quotidien».

Demain, mon entreprise

Quels sont les débouchés pour un diplômé en biologie ? Que fait un chimiste industriel ? Est-ce que le métier d'ingénieur me plairait ? Les visites guidées dans les entreprises, organisées par le réseau Scité, permettent aux jeunes du 3e degré de l'enseignement secondaire de découvrir ce qu'est le monde du travail. "*Les écoles se sont littéralement ruées sur ces propositions de visites d'entreprises, car il y a une réelle attente de leur part à ce niveau. Ces visites sur le terrain donnent, en effet, un sens à ce que les jeunes étudient en classe*", explique Maria José Gama, du réseau Scité.

Le réseau Scité est notamment l'organisateur du «Printemps des Sciences», dont la cinquième édition a eu lieu en mars dernier.

Un encadrement scientifique, fourni par les universités, permet d'améliorer l'efficacité des visites et de mettre en évidence la recherche fondamentale qui est en amont des applications industrielles. "*Notre rôle consiste à jouer l'intermédiaire pour conjuguer les besoins des écoles (en termes pédagogiques) et ceux de l'entreprise (en termes de potentialités d'emploi ou de recherche de profils)*". La cible de ce projet ? "*L'opération vise essentiellement à mettre en lumière les PME qui ont développé, grâce à un savoir-faire scientifique particulier, grâce à l'innovation, une niche porteuse, une plus-value. Une façon, pour nous, de susciter chez les jeunes le goût d'entreprendre*".

Sciences au quotidien

Le projet «Sciences au quotidien» permet quant à lui aux élèves du dernier degré de l'enseignement secondaire de découvrir expérimentalement comment se développe, se fabrique (et même parfois se recycle) un produit de la vie courante fabriqué en Wallonie, et ce, avec l'appui de leurs professeurs, de personnes ressources des universités et des entreprises partenaires.

Les élèves s'initient à la démarche scientifique (enquêtes, recherches, formulation d'hypothèses à vérifier, etc.). Ils découvrent les métiers associés aux sciences, la réalité d'une pratique scientifique quotidienne (recherche fondamentale, recherche appliquée, procédés industriels, etc.), et l'implication des sciences dans le tissu industriel de leur région. "*Le projet démarre sa troisième édition. Ici aussi, nous essayons d'intéresser les jeunes aux démarches innovantes. Prenons par exemple le secteur du textile, pour lequel un réel savoir-faire est présent en Wallonie, mais très malmené du fait de la pression chinoise. En faisant un projet sur le textile technique, les jeunes comprennent que les sciences peuvent être un moyen, en terme de recherche et développement, de permettre à ce secteur de négocier son virage vers les exigences actuelles*".

Le Réseau Scité se réjouit de la qualité de l'accueil que les entreprises ont réservé aux élèves des écoles et espère que cette collaboration école-université-entreprise ira en se développant.

Les résultats des projets de l'édition 2004-2005 seront présentés au public le mercredi 9 novembre après-midi au Bois du Cazier, dans le cadre de l'exposition «Passe à la maison, c'est du Wallon !» (voir page 17). N'hésitez pas à aller les découvrir ! ||

Plus d'info ?
- info@sciences.be, www.sciences.be
- www.uwe.be/sensibilisation (où figure un inventaire des actions de sensibilisation aux métiers, sciences et techniques) :

1. Atout Sciences (FUNDP) www.atoutsciences.be
2. Scienceinfuse (UCL) www.sc.ucl.ac.be/scienceinfuse
3. InforSciences (ULB) www.ulb.ac.be/inforsciences
4. Réjouisciences (ULg) www.ulg.ac.be/sciences
5. Centre didactique des Sciences (UMH) www.umh.ac.be/cds

Exposition au Bois du Cazier
Passe à la maison, c'est du Wallon !

Dans le cadre de l'opération «175-25», l'exposition «Passe à la maison, c'est du wallon», proposée du 17 septembre au 11 décembre 2005 par le Bois du Cazier à Marcinelle, survole 25 ans de sciences, de techniques et d'industries en Région wallonne.

Dynamisme Wallon Septembre 2005 Par Jean-Louis **DELAET**

Après un quart de siècle d'existence, la Région wallonne peut mesurer à la fois le chemin parcouru et les défis qu'il lui reste à relever pour forger sa reconversion. Jadis, des Wallons ont été bien souvent à la pointe de la révolution industrielle, dans l'énergie, l'acier, le verre ou la chimie. Faut-il rappeler les Lenoir, Gramme, Melotte, Fourcault, Warocqué, Solvay, Empain, Jadot, inventeurs, ingénieurs et capitaines d'industrie dont les noms sont connus loin au-delà de nos frontières ? Aujourd'hui, des Wallons contribuent à la nouvelle révolution scientifique et technologique qui débouche sur ce que l'on appelle la société de la connaissance.

Une expo' sous forme de maison

L'exposition organisée au Bois du Cazier est structurée comme une maison. De la porte d'entrée au jardin, en passant par le hall, le salon, la salle à manger, la cuisine, les chambres, (…), les visiteurs sont invités à rencontrer les réalisations scientifiques, technologiques et industrielles wallonnes, dans leurs applications les plus quotidiennes.

Une part importante est naturellement réservée à la panoplie des produits et services rendus possibles par les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) qui sont devenues une réalité transversale dans l'ensemble des activités économiques, jusqu'aux plus traditionnelles. Ces nouvelles technologies s'appliquent directement à la bureautique et à l'audiovisuel, particulièrement, en ce qui concerne la Wallonie (et aussi la Flandre), dans le domaine de la télévision et du cinéma numérique. Mais même la taille de la pierre – la toute première industrie développée par l'homme – est aujourd'hui assurée par des machines à commande numérique. Le prochain palier de l'économie de la connaissance sera celui des technologies de pointe, dans lesquelles des chercheurs et des industriels wallons tiennent d'ores et déjà le haut du pavé à l'échelle mondiale.

Les objets exposés qui témoignent de ces multiples activités sont prêtés par près de 200 entreprises, centres de recherche, universités, fédérations professionnelles et services publics. L'exposition sera aussi le cadre d'événements ponctuels, d'où les produits du terroir ne seront pas exclus. C'est cela aussi, la Wallonie ! ||

Plus d'infos :
Tél. 071/ 88.08.56
www.leboisducazier.be

© Jean-Luc Deru

Les objets exposés au Bois du Cazier sont prêtés par près de 200 entreprises, centres de recherche, universités, fédérations professionnelles et services publics.

Alimentaire Liège

Implantée à Liège depuis 50 ans, **Derkenne Couline S.A.** est aujourd'hui leader wallon dans le secteur de la boulangerie. L'entreprise emploie 350 personnes et génère un chiffre d'affaires de plus de 42 millions d'euros. Avec une consommation de 24 000 tonnes de farine, elle fabrique chaque année 22 millions de pains frais du jour, 42 millions de ciabattas et 42 millions de baguettes, c'est-à-dire 30% de l'ensemble des pains vendus dans les supermarchés wallons.

Convaincue que l'innovation est la principale garantie du développement de l'entreprise, elle a investi, ces 10 dernières années, 32 millions d'euros pour la modernisation des bâtiments, l'adaptation des outils de fabrication ainsi que pour l'aménagement des espaces de stockage. Elle a également annoncé la sortie d'un tout nouvel assortiment de pâtisseries fines «Franz», concept qui semble déjà particulièrement prometteur.

En Bref

Formation Namur

Pour sa troisième édition, le Training Award organisé par le groupe Epsilon qui rassemble les professionnels de la formation, a récolté un nombre limité de projets…mais de qualité.

Le lauréat, les **Cliniques universitaires UCL Mont-Godinne**, avait pour objectif de favoriser la transversalité entre les différents métiers de l'hôpital (médecins, infirmiers, paramédicaux et administratifs). Une première action de formation, menée pour les 6 membres du comité de direction, et une seconde vague, concernant l'ensemble des responsables d'équipe, ont permis de faire un travail important de précision du rôle des cadres et donc de clarification des définitions de fonction.

L'objectif d'être «simplement efficace» a été atteint puisque les participants en témoignaient déjà à la fin de la formation et que, de l'avis des responsables du projet, cela se perçoit au quotidien dans le fonctionnement de l'hôpital.

Mobilité et déplacement du personn

des exemples,

Dynamisme Wallon Septembre 2005

A l'occasion de la Semaine de la Mobilité (du 16 au 22 septembre) sous le thème européen «Clever Commuting» (ou comment gérer ses déplacements quotidiens plus intelligemment), Dynamisme Wallon fait le point sur le thème de la mobilité des personnes en entreprise.

La mobilité, si elle n'est pas gérée intelligemment, peut en effet enfreindre le développement économique de la Wallonie et de ses entreprises.

Quels sont les moyens d'action dont disposent les entreprises ? Quels sont les avantages d'une gestion proactive des déplacements du personnel ?

Exemples et idées de mobilité du personnel dans ce dossier de rentrée.

- *La Cellule Mobilité de l'UWE*
  >> en page 22.
- *Réaction du Ministre André Antoine*
  >> en page 23.
- *Témoignages de 5 entreprises*
  >> en page 26.
- *Mobility Manager, une nouvelle fonction*
  >> en page 29.

nel
des idées

© Corbis

1

1. Thibaud Colla est Mobility Manager chez ING depuis 2001. Les 35 kilomètres qu'il parcourt quotidiennement à vélo prouvent qu'il a fait des questions de mobilité une passion et un engagement personnels. Chez ING, il encourage le co-voiturage via l'intranet et le remboursement des frais de passagers. De même que le transport en commun qui est pris en charge à 100%. Le vélo et la marche à pied bénéficient également d'incitants financiers. Inversement, Thibaud Colla tente de dissuader le recours individuel à la voiture. Grâce, entre autres, à ses efforts en matière de mobilité, ING a obtenu le label «éco-dynamisme».

Semaine de la Mobilité
Mobilisez votre entreprise !

Dynamisme Wallon Septembre 2005 Par Samuël **SAELENS**

En septembre, la mobilité apparaît de manière plus aigue qu'à l'accoutumée, en particulier le 1er du mois si différent de sa veille aoûtienne. C'est donc fort logiquement en ce mois de rentrée que les autorités ont choisi d'organiser la Semaine de la Mobilité.

Pendant une semaine, la mobilité cristallisera l'attention. Légitime attention portée à un élément si important pour le développement économique, social et territorial de la Wallonie.

Car si aujourd'hui, l'accessibilité de la Wallonie est un de ses atouts majeurs, le danger de la voir, comme d'autres, pénalisée à terme par les soucis de mobilité, est bien réel.

Le registre des solutions potentielles a bien évolué depuis quelques années. D'une réponse unilatérale à l'augmentation de la demande par celle de l'offre (infrastructures), on en est arrivé aujourd'hui à un éventail de mesures très diverses telles que, entre autres, l'optimalisation des réseaux existants, le développement des alternatives à la route, l'aménagement du territoire ou encore l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC).

Et les entreprises ?

Pour réfléchir, mettre en application, suivre et évaluer ces mesures, une politique de mobilité doit évidemment s'adapter à la diversité des mesures en variant les interlocuteurs. D'une situation où seules les autorités et les opérateurs de transport avaient leur mot à dire, nous en sommes arrivés aujourd'hui à une mosaïque d'intervenants dans lesquels se retrouvent les entreprises.

La présence des entreprises dans les politiques de mobilité est assez récente. Elle vient du constat d'une part qu'elles sont génératrices et victimes des déplacements et d'autre part que pour adapter au mieux les solutions, il faut coller un maximum aux besoins et contraintes de tous les acteurs du système de mobilité, dont les entreprises.

Mais attention, faire des entreprises des partenaires d'une politique de mobilité ne doit pas signifier faire porter aux entreprises un fardeau complémentaire ni faire d'elles un palliatif à d'éventuelles carences publiques. Non, l'idée de l'implication des entreprises dans une politique de mobilité participe davantage du constat que la mobilité est un phénomène complexe, fruit d'un ensemble touffu de critères et de responsabilités. Dans cet ensemble, l'entreprise peut et sans doute devra apporter une pierre significative mais les autres acteurs (autorités publiques, opérateurs de transport, travailleurs) doivent réaliser que les entreprises seules ne peuvent déboucher sur des victoires et infléchir les évolutions des chiffres de la mobilité. Cette implication s'entend donc bien dans le sens d'une contribution à un processus collégial où chacun, dans la mesure de ses possibilités et de ses responsabilités, participe à un effort commun et ce, en pleine connaissance des réalités de l'autre.

Ces réflexions, ces démarches, ces partenariats sont évoqués dans ce dossier. Il fait une large place aux témoignages d'entreprises ayant décidé d'agir sur cette matière. Il donne également la parole au Ministre Antoine, compétent pour la politique de transport. Le Ministre y évoque l'importance de la mobilité pour le développement de la région et décrit ses cinq pistes pour améliorer le système wallon de mobilité. ‖

Plans de déplacement d'Entreprise : nouvelle plaquette méthodologique de l'UWE

La Cellule Mobilité de l'Union Wallonne des Entreprises publie ce mois-ci une plaquette méthodologique sur les Plans de Déplacement d'Entreprise (PDE). Cette plaquette définit de manière précise le terme "plan de déplacement d'entreprise" et sa méthode d'élaboration. Elle passe en outre en revue certains des avantages qui peuvent découler de la réalisation d'un tel plan, les mesures qui peuvent s'appliquer, les acteurs impliqués, l'impact attendu sur la répartition modale, la question des coûts…

Le document est disponible sur le site www.uwe.be/mobilite ou sur simple demande auprès de la Cellule Mobilité de l'UWE : 010/48.94.08, mobilite@uwe.be.

La Cellule se tient bien évidemment à disposition des entreprises qui désirent entamer une réflexion sur la mobilité.

La Cellule Mobilité de l'UWE
Au service des entreprises de Wallonie

Dynamisme Wallon Septembre 2005 Par Samuël **SAELENS**

La Cellule Mobilité de l'UWE a pour rôle de mettre à la disposition des entreprises des éléments utiles à leurs réflexions ou démarches relatives à la mobilité tant des personnes que des marchandises. Présentation.

C'est dans une logique de partenariat et de sensibilisation que le Gouvernement wallon décida en 2001 de financer au sein de l'Union Wallonne des Entreprises, une structure de services aux entreprises en matière de mobilité. Cette Cellule Mobilité a débuté ses activités en février 2002.

Soutenue aujourd'hui par le Ministre wallon du Logement, des Transports et du Développement territorial, la Cellule Mobilité a pour rôle de mettre à la disposition des entreprises des éléments utiles à leurs réflexions ou démarches relatives à la mobilité des personnes et des marchandises.

L'année 2005 a notamment été marquée par le lancement du bilan mobilité, véritable diagnostic des déplacements générés par l'entreprise accompagné de recommandations. Ce bilan mobilité peut être réalisé par la Cellule pour toute entreprise intéressée. Six entreprises ont fait leur bilan dans le cadre de la Semaine de la Mobilité 2005.

La Cellule a également mis sur pied un réseau des «mobility managers» se réunissant trimestriellement et permettant aux personnes exerçant ce nouveau métier d'échanger leurs expériences. La Cellule a préparé à leur intention une journée de sensibilisation à la gestion de la mobilité qui sera organisée fin 2005.

Pour le reste, la Cellule Mobilité de l'UWE multiplie les outils et les actions de sensibilisation à la gestion de la mobilité auprès des entreprises de Wallonie (formations, séminaires, colloque, site Internet, exposés, newsletter…).

Les entreprises qui le souhaitent bénéficient là d'un soutien à leur démarche de mobilité et y trouveront des conseils qui leur permettront peut-être d'entamer une réflexion en profondeur sur leurs déplacements. ‖

Plus d'infos :
010/48.94.08 • mobilite@uwe.be
www.uwe.be/mobilite

André Antoine
"Il est temps de passer à l'acte de mobilité"

Dynamisme Wallon Septembre 2005 Par Vinciane **PINTE**

André Antoine, Vice-président du Gouvernement de la Région Wallonne et Ministre wallon du Logement, des Transports et du Développement territorial (CdH) a reçu Dynamisme Wallon dans son cabinet namurois. Posée sur la table basse, une reproduction miniature d'un bus des TEC. Le ton était donné, celui de la mobilité.

Quel est votre constat de la mobilité aujourd'hui en Wallonie ?

André Antoine : *Les résultats de la récente enquête sur la mobilité des ménages en Brabant Wallon montrent que du lundi au vendredi, les déplacements ont pour raisons principales : se rendre sur le lieu de travail (22%), accompagner un enfant à l'école ou une personne âgée (21%), aller à l'école (16%), faire des courses de première nécessité (12%).*

On constate également que la demande de déplacements est de plus en plus individualisée et diversifiée (combinaison des motifs domicile-travail-école-shopping). Il faut développer une approche des outils de mobilité et offrir une variété de services «mobilité» qui s'alignent autant que possible sur les besoins variables de chacun.

Quel lien faites-vous entre la nécessité de favoriser le développement économique de la Wallonie et la mobilité ?

La première priorité pour la Wallonie, c'est le développement économique. La deuxième, c'est la réduction de la facture énergétique (notamment via les accords de branche pour lesquels nous attendons du Fédéral le respect des promesses faites). Ces deux priorités ne sont pas toujours conciliables ! Enfin, la troisième priorité, c'est le transport. La croissance de la mobilité en général et la circulation automobile en particulier ont des effets néfastes sur l'économie wallonne, la congestion des routes génère des coûts importants et augmente les risques d'accidents.

La Gouvernement wallon et les entreprises ont des objectifs communs : fluidifier la circulation automobile, réduire les coûts (dont celui de l'énergie), améliorer la qualité de l'environnement.

Avez-vous des propositions concrètes ?

1. La première mesure, déjà adoptée, consiste à utiliser les crédits d'infrastructures des ZAE, zones d'activités économiques, à des fins de mobilité (via des investissements intermodaux). Trois exemples nous y encouragent : le zoning de Kaiserbaracke, dédié à l'énergie renouvelable auquel un rond point fait défaut, la zone aux confins d'Eupen-Welkenraedt-Malmédy qui ne dispose pas de connexion autoroutière et le zoning de Wavre-Nord qui connaît de gros problèmes de congestion. Ces difficultés de mobilité montrent à quel point le risque est grand de voir se détourner de nouveaux investisseurs. L'utilisation de ces crédits permettra d'accélérer les décisions.

2. La route partagée comme outil de productivité : la desserte des ZAE fait l'objet d'un partenariat entre la Région Wallonne et le CESRW (Conseil économique et social de la Région Wallonne) auquel est associé l'UWE. Dans ce cadre, des études sont actuellement menées sur 4 zones pilote (Gosselies, Sart-Tilman, Nivelles-Sud et 12 zones d'activités du BEP). L'objectif est de définir pour le début 2006 une méthodologie qui pourrait être appliquée à l'ensemble des zones d'activités économiques en Wallonie. Dans ce cadre, un nouveau service de desserte souple et rapide à destination des entreprises pourrait voir le jour, autrement dit, de véritables «taxis d'entreprises». La Région Wallonne proposerait un «deal de mobilité» en finançant pendant un an ce type de service. Si après un an, le succès de cette opération est avéré à hauteur de 35%, on instaurera des lignes régulières. Si on n'atteint pas les 35% mais que les employeurs et les travailleurs marquent un intérêt pour cette offre de mobilité, ce sera aux entreprises concernées à prendre le relais. Mais au moins, il y a passage à l'acte de mobilité et non plus étude de mobilité. Ces lignes d'entreprises vont d'ailleurs être intégrées dans le Plan Stratégique 1 (création d'activités) de la Région Wallonne car il s'agit d'un enjeu de compétitivité et d'économie d'énergie.

3. En outre, le futur contrat de gestion confiera aux TEC la mission de «manager de la mobilité» : les TEC auront notamment pour objectif de réorienter leur offre vers les pôles les plus attractifs de leur périmètre d'exploitation, d'informer sur les différents modes de déplacement et d'offrir des services adaptés, combinant plusieurs modes.

4. Le transport en commun n'est pas pour autant la seule réponse aux problèmes de desserte des zones d'activités. Diverses solutions sont envisageables en fonction des besoins, comme le co-voiturage, l'aménagement de pistes cyclables et de cheminements piétons, une coordination étroite avec la SNCB, avec les communes, etc.

2. André Antoine : "Il faut développer une approche des outils de mobilité et offrir une variété de services «mobilité» qui s'alignent autant que possible sur les besoins variables de chacun".

5. Nos aéroports, outils fondamentaux pour l'import-export : il faut affirmer la Wallonie comme véritable carrefour de la logistique en Europe. Charleroi (pour les personnes) et Liège (pour le fret) doivent se positionner comme de véritables tracteurs économiques, et pourquoi pas comme alternatives partielles à Zaventem. Des lignes vers l'Asie partent de Liège ! Il est absolument nécessaire de consolider Liège en la connectant à la voie ferroviaire (étude TGV-Fret en cours), à la voie autoroutière et au Port autonome de Liège. On entre alors dans la mobilité industrielle.

Voici les 5 doigts de cette main tendue de la Wallonie vers l'économique et vers la préservation de l'environnement.

Les entreprises de plus de 100 travailleurs doivent faire un diagnostic des déplacements domicile-travail du personnel pour les autorités fédérales. Les résultats de cette collecte seront notamment mis à disposition des Régions. Comment comptez-vous mettre à profit cette information ?

Les résultats de cette enquête constitueront une base de données très utile à exploiter pour adapter l'offre de mobilité à la demande. Elle a néanmoins deux inconvénients : seules les entreprises de plus de 100 travailleurs sont concernées, et certaines données utiles n'y figurent pas. D'autres sources de données sont intéressantes : l'INS avec les données émanant des comptages décennaux et la SNCB qui a développé en partenariat avec les TEC un outil de collectes de données destiné aux entreprises (Mobilpol). C'est sur base de cet ensemble de données que nous comptons pour nous aider à préciser l'adéquation offre-demande. ‖

Le Groupe TEC

Près de 2,5 milliards de voyageurs en moins de 15 ans

Outre les lignes régulières empruntées par les travailleurs wallons pour lesquels l'employeur prend en charge une partie du coût de l'abonnement, le Groupe TEC peut proposer des services spéciaux à la demande des entreprises (Plan de Transport d'Entreprises ou PTE).

Des projets sont en cours pour valider la création de dessertes souples et rapides vers certaines zones d'activités économiques en Wallonie.

L'objectif étant de contribuer à l'amélioration de la compétitivité et à l'économie d'énergie. Prenons comme exemple l'étude PTE du Centre hospitalier La Citadelle à Liège. L'étude est terminée et va passer dans sa phase de mise en œuvre. Il en va de même pour la desserte entre la gare de la Ville d'Ottignies et les zonings de Wavre, Louvain-La-Neuve et Nivelles dans le Brabant Wallon.

Des études sont en cours à Namur, Mons et Charleroi.

Plus d'infos : 081/32.27.11 • www.infotec.be

Gestion de la mobilité en entreprise
Cinq entreprises témoignent

Dynamisme Wallon Septembre 2005 Par Bernard **WALSCHAERTS**

Le problème de la mobilité nous concerne quasiment tous. Pourtant, il ne faut pas être fataliste. Dynamisme Wallon a recueilli le témoignage de 5 entreprises qui ont trouvé des solutions dans ce domaine.

Aujourd'hui, qui peut ignorer les problèmes de mobilité ? Les heures de pointe s'allongent. Ce ne sont plus seulement les grandes villes qui sont sujettes à ce mal. Les embouteillages s'étendent.

D'après une enquête citée par le Service Public Fédéral Mobilité et Transports, les encombrements auraient coûté près de 114 millions d'euros en 2002. Ce fléau n'a pas que des répercussions économiques. C'est durant le trajet domicile-travail que se produit la plupart des accidents du travail. Si l'on parle du coût social, il est impossible de ne pas évoquer le stress, la fatigue, la perte de temps qu'engendrent les encombrements. Notre environnement lui aussi s'en trouve modifié. Bref, évoquer la question de la mobilité, c'est parler de l'économie, du social et de l'environnemental, les trois piliers d'un développement durable.

Plusieurs entreprises tentent de répondre à leur façon à ce défi. Il n'existe pas une solution mais un panel d'alternatives. Dynamisme Wallon s'est intéressé à 5 entreprises qui ont décidé à leur manière d'apporter leur pierre à l'édifice. Cinq entreprises, cinq visions mais un point commun : c'est sur le déplacement domicile-travail qu'il faut jouer.

35 km à vélo par jour pour rejoindre son travail !

Thibaud Colla est Mobility Manager chez **ING** depuis 2001. Il a rejoint ce qui s'appelait encore la BBL en 1996. Il était alors analyste financier. Pour lui, la question de la mobilité est une passion. Il n'hésite d'ailleurs pas à faire plus de 35 kilomètres à vélo par jour pour rejoindre son lieu de travail. Il est allé jusqu'à faire part de cet intérêt à la direction. Lorsque celle-ci s'est intéressée à la gestion de la mobilité, c'est donc tout naturellement qu'elle a fait appel à ses services. "*En 2001, une réorganisation de certaines activités a été mise en place. Cela a eu un impact important. Par exemple, des employés habitant à Anvers allaient devoir travailler à Gand. Des Liégeois devraient se rendre à Namur. Tout le monde avait bien conscience des bouleversements que cela pouvait apporter. Des mesures d'accompagnement ont été mises en place. Des indemnités de déménagement ont été proposées. On a commencé à rembourser à 100% les transports en commun*". C'est dans cette logique que s'est créé le poste de Mobility Manager.

La méthode de travail de Thibaud Colla se veut globale. Aucune piste n'est écartée. "*Nous incitons le co-voiturage par notre intranet notamment, par le fait que nous remboursons aussi les frais des passagers. Comme je le disais, nous remboursons à 100% les transports en commun. Les horaires de la SNCB sont sur l'intranet. Nous avons organisé des rencontres avec des représentants des différents réseaux de transport en commun. Nous donnons aussi des indemnités à ceux qui viennent à pied. Nous proposons des incitants financiers et une infrastructure pour ceux qui viennent à vélo. Nous tentons également de dissuader ceux qui viennent en voiture. Nous faisons par exemple payer une cotisation pour le parking*". Grâce, entre autres, aux efforts de Thibaud Colla, ING a obtenu le label éco-dynamisme.

"Si on impose un type de mobilité, ça ne marche pas !"

Dans le centre de développement du groupe pharmaceutique **Lilly** à Mont-Saint-Guibert, la prise de conscience s'est faite à plusieurs niveaux. **Benoît Duqué** est Team Leader Safety chez Lilly. C'est lui qui a en charge la gestion de la mobilité. "*La demande est venue à la fois des employés et de la direction*", explique-t-il.

Au départ la gestion de la mobilité était l'affaire à la fois

3

3. Thibaud Colla (ING) : "Outre le remboursement à 100% des transports en commun, nous donnons des indemnités à ceux qui viennent à pied et proposons des incitants financiers et une infrastructure pour ceux qui viennent à vélo"
4. Benoît Duqué (Lilly) : "Ma tâche est de trouver des solutions qui s'intègrent facilement. Il faut que cela devienne une démarche naturelle".
5. Pierre-André Peters (Nivelles-Industries) : "Nous avons dû faire des pieds et des mains pendant des années pour que les TEC nous desservent convenablement".
6. Roland De Coninck (Siemens) : "Les employés ont la possibilité d'effectuer une partie de leur travail à la maison. Cela veut dire qu'ils peuvent nous rejoindre après les encombrements par exemple".

4

des ressources humaines, du département sécurité ainsi que de celui de l'environnement. Il fallait centraliser. La gestion de la mobilité sur ce site est ardue. Il n'existe pas énormément d'alternatives à la voiture. "*Ma tâche est de trouver des solutions qui s'intègrent facilement. Il faut que cela devienne une démarche naturelle. Si l'on impose, cela ne marche pas*". Pour Benoît Duqué, il faut donc créer des incitants. Pour cela, il collabore avec les TEC du Brabant Wallon. La chose n'est pas toujours simple. La solution qui semble la mieux adaptée au site reste le co-voiturage. "*Nous avons réorganisé notre parking afin de le favoriser. Nous réservons les meilleurs emplacements à ceux qui viennent à plusieurs. Ca marche*". Benoît Duqué s'occupe aussi d'un dossier particulièrement épineux. Il s'avère que l'un des carrefours pour accéder à l'entreprise est très dangereux. Il est donc en discussion avec le MET pour que cela change. "*Cela fait partie de l'aspect social de ma tâche. Nous nous battons pour la sécurité en interne. Nous le faisons aussi en externe*". Chez Lilly, la question de mobilité appartient aussi à l'avenir. Et si ce dernier s'appelait RER ? "*Il y a encore pas mal d'interrogations quant à sa mise en oeuvre. Une certitude : Il ne sera pas là avant de 2012*", conclut Benoît Duqué.

"Le RER pourrait être une solution pertinente !"

Pierre-André Peters, vice-président de **Nivelles-Industries**, l'association des entreprises nivelloises, pense lui aussi que le RER pourrait être une solution pertinente. "*Oui, le RER est une solution. Pour cela, il faut que l'on ait une véritable politique générale de mobilité. Il faut voir plus loin que le bout de son nez et prévoir dès à présent l'implantation d'une gare RER dans le parc industriel de Nivelles Sud à proximité de la future extension de celui-ci*", affirme-t-il. Rien ne vaut la concertation. "*Nous participons à une étude commandée par la Région wallonne sur trois parcs d'activités. Un des grands points positifs est que tout le monde se retrouve autour d'une table et collabore. Le MET, l'IBW, la ville de Nivelles, les TEC, la SNCB, les syndicats, l'UWE, etc. Une telle concertation permet de sortir du flou*". Il est vrai que Nivelles connaît de graves problèmes de circulation. "*Je prends le cas du parc d'activités de Nivelles Sud. Nous avons dû faire des pieds et des mains, hélas en vain pendant des années, pour que les TEC nous desservent convenablement. C'est maintenant chose faite grâce à la nouvelle Direction du TEC Brabant Wallon avec laquelle une réelle collaboration a pu être mise en place. Fort heureusement, car sans eux pas d'alternative à la voiture. Or le périphérique est bouché aux heures de pointe, notamment à cause de trois ronds-points à une bande installés sur une route à quatre voies. Il y a aussi le gros problème de la liaison inachevée avec la N25*". Pour Pierre-André Peters, il est urgent de trouver d'autres solutions.

"On ne mesure plus l'efficacité du personnel au temps qu'il passe dans les locaux, mais à ce qu'il réalise".

Roland De Coninck travaille pour **Siemens** depuis 1973. Il a occupé diverses fonctions au sein du groupe. Juste avant d'être Corportate Mobility Manager, Roland De Coninck a été Facility Manager pendant 4 ans. Cette fonction de «Directeur des services généraux» a pour but la gestion et l'optimisation du patrimoine immobilier. "*Dans le cadre de cette activité, j'ai abordé des sujets liés à la mobilité. Il était question notamment de l'accessibilité de nos différents sites*". En 2002 la direction s'est tout naturellement tournée vers lui lorsqu'il a été question de la création d'un poste de Mobility Manager. "*On m'a donné 15 jours pour définir cette fonction. Je me suis informé. J'ai vu ce qui était en place. J'ai ensuite proposé mon plan d'action en trois axes : intra-muros, extra-muros, on the road. J'ai rejoint les attentes de la direction. Je suis donc devenu Mobility Manager*". L'axe extra-muros promeut notamment le télétravail. "*Les employés ont la possibilité d'effectuer une partie de leur travail à la maison. Cela veut dire qu'ils peuvent nous rejoindre après les encombrements par exemple. Cela ne diminue pas le nombre de voitures mais cela fluidifie le trafic. Nous avons également mis en place des satellites offices. Il n'est plus nécessaire de venir jusqu'à nos sièges. Le personnel peut se connecter et travailler à un endroit plus proche de chez lui*". Pour Roland De Coninck, il ne faut pas uniquement s'occuper de la mobilité à l'extérieur du bâtiment. "*Nous nous sommes rendus compte qu'un bureau n'est jamais occupé à 100% même pour des tâches assises comme le secrétariat. Pourquoi ne pas faire des bureaux qui ne soient pas rattachés à une personne mais à une fonction ? Une équipe a besoin de se réunir. Elle dispose de locaux adaptés à cela.*

5

6

Quelqu'un a besoin de calme pour se concentrer. Nous avons une salle sans téléphone, ni gsm. Cette nouvelle politique nous permet de réduire la surface et donc les coûts qui y sont liés, comme par exemple le chauffage". Pour le personnel qui par sa fonction doit rester mobile, comme les commerciaux, Siemens a mis en place un partenariat avec Carestel. "*Nous avons créé des hot spots où nos employés disposent du Wi-Fi. Plus besoin donc de revenir sur le site*". Ces changements impliquent une nouvelle façon de concevoir la gestion du personnel. "*On ne mesure plus l'efficacité du personnel au temps qu'il passe dans les locaux, mais à ce qu'il réalise*".

Ferrero, la mobilité à vocation sociale

Point n'est besoin d'être une entreprise pionnière dans le high-tech, ni d'être à la pointe des nouvelles visions du management pour pouvoir s'occuper de mobilité. Chez Ferrero, on s'occupait de la question avant que cela ne devienne une nécessité. D'ailleurs les solutions qui ont été mises en place servaient avant tout à résoudre un problème social. Ferrero est toujours une entreprise familiale, d'aucuns diraient paternaliste. Depuis près de 15 ans, la branche ardennaise du confiseur propose un service de navette gratuite à ses employés. "*Cela faisait longtemps que notre groupe proposait le même service en Italie et en Allemagne,* explique **Roger Hennericy**, Directeur du personnel de **Ferrero Ardennes**. *Tous nos sites se situent dans des endroits isolés peu desservis par les transports en commun. De plus, nous travaillons 24 heures sur 24. Celui qui n'a pas de voiture ne peut donc pas venir travailler chez nous. Nous pensons que socialement, c'est injuste. Nous avons donc mis en place 5 itinéraires qui desservent l'ensemble de la région. Certains de nos autocars vont jusqu'en France. Nous déboursons pour cela 300.000 euros par an*". Ici, pas de Mobility Manager, cette mesure à vocation sociale est unique et suffisante. Elle fait simplement partie d'une logique d'entreprise.

Ces différentes politiques de mobilité des travailleurs nous apprennent une chose : la prise de conscience est bien réelle, rien n'est donc perdu. Ici comme ailleurs, être proactif permettra sans doute de concevoir un meilleur avenir. ‖

7. Robert Hennericy (Ferrero) : "Nous avons mis en place 5 itinéraires qui desservent l'ensemble de la région d'Arlon. Certains de nos autocars vont jusqu'en France. Nous déboursons pour cela 300.000 euros par an".

7

Le Mobility Manager
Une nouvelle fonction dans l'entreprise

Dynamisme Wallon Septembre 2005

CIEM
Centre Interuniversitaire d'Etude de la Mobilité

Le Centre Interuniversitaire d'Etude de la Mobilité (CIEM) a mis sur pied une formation innovante et unique en Belgique qui a pour but de former des Mobility Managers. Son directeur, Alassane B. Ndiaye, nous explique l'intérêt de cette formation et ses enjeux.

Quel regard portez-vous sur la mobilité ?

Alassane B. Ndiaye : *Comme ce fut le cas pour l'environnement il y a une vingtaine d'années, le mot «mobilité» est à présent sur les lèvres de tout le monde. Mais davantage que pour l'environnement, les désagréments engendrés par les encombrements de circulation sont perceptibles au jour le jour. Il est donc primordial de multiplier les mesures concrètes destinées à soulager la pression automobile sur nos routes et favoriser les modes alternatifs à la voiture lorsque ceux-ci représentent une réelle alternative.*

Quelle pierre pensez-vous apporter à l'édifice en tant que centre universitaire ?

Pour prendre des mesures efficaces, il faut bien connaître le cadre dans lequel s'inscrivent les déplacements de personnes et de marchandises. La mobilité se déclinant sous une multitude de facettes, il est parfois bien difficiles de l'appréhender dans son ensemble. Une décision a priori favorable pour la fluidité dans un quartier peut avoir des conséquences désastreuses sur la mobilité régionale et inversement. D'où l'intérêt d'avoir une vision intégrée de la problématique avant de mettre en place de nouvelles mesures. Notre mission en tant qu'universitaires est d'analyser les expériences qui ont porté leurs fruits en Belgique et à l'étranger et de les partager.

Le Mobility Management, un avantage concurrentiel pour nos entreprises

Comment cela se réalise-t-il concrètement ?

Tant au niveau des entreprises que des administrations, il manque de personnes disposant d'une expertise suffisante pour apporter des solutions efficaces et novatrices en matière de mobilité. Forts de ce constat, nous avons mis sur pied, avec le soutien de la Région wallonne, une formation professionnelle innovante, le Certificat en gestion de la mobilité. Cette formation a pour but de former des Mobility Managers spécialistes des questions de mobilité.. La première édition fut un réel succès et nous avons prévu de réorganiser une nouvelle session dès le mois d'octobre prochain.

Cette formation s'adresse-t-elle à nos entreprises wallonnes ?

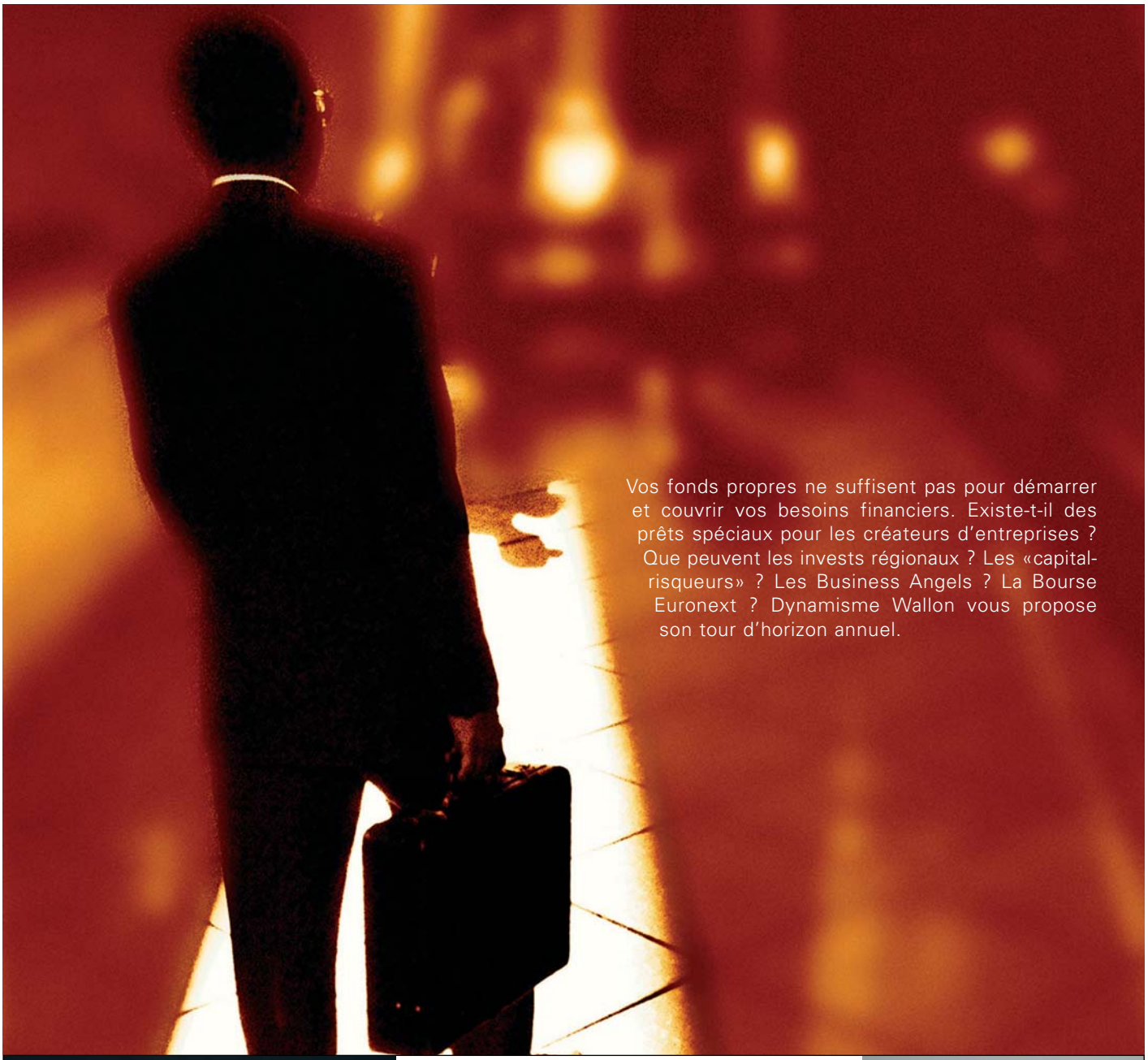
Certainement. Investir dans la formation d'un Mobility Manager peut représenter un avantage concurrentiel pour nos entreprises. Celui-ci aura pour mission de gérer les déplacements générés par l'entreprise et mettra en place des actions spécifiques qui amélioreront la productivité des employés et l'image de marque de la société, voire qui induiront même parfois une réduction des coûts. ||

Plus d'infos :
info@ciem.be
www.ciem.be

10-11. Alassane B. Ndiaye : " Une décision a priori favorable pour la fluidité dans un quartier peut avoir des conséquences désastreuses sur la mobilité régionale, et inversement. D'où l'intérêt d'avoir une vision intégrée de la problématique avant de mettre en place de nouvelles mesures".

Capital à risque, Business Angels, Bourse…
Comment financer mon activité ?

Dynamisme Wallon Septembre 2005



Vos fonds propres ne suffisent pas pour démarrer et couvrir vos besoins financiers. Existe-t-il des prêts spéciaux pour les créateurs d'entreprises ? Que peuvent les invests régionaux ? Les «capital-risqueurs» ? Les Business Angels ? La Bourse Euronext ? Dynamisme Wallon vous propose son tour d'horizon annuel.

© belpress.com - Banque d'images en ligne

1

1. Jean-Claude Jungels (Start-It) : "Le phénomène «projet qui dort dans les tiroirs» n'est vraiment plus de mise aujourd'hui ! "

2. Christophe Guisset (Bams) : "Le nombre de Business Angels est en constante augmentation (nous comptons désormais plus de 60 investisseurs membres de notre réseau), mais trop peu de PME sont conscientes des possibilités offertes par ce canal d'investissement".

2

L'évolution en Wallonie
Le capital à risque se développe

Dynamisme Wallon Septembre 2005 Par Madeleine **DEMBOUR**

Le capital à risque existe en Wallonie… nous l'avons rencontré ! Comment évolue ce métier ? Quelles sont ses règles et contraintes ? Quels sont les nouveaux venus sur le marché ? Dynamisme Wallon fait le point.

Née il y a 5 ans, Woodlam (Marche) est en passe de devenir le leader n°1 du lamellé-collé en Europe.

Grâce à une capitalisation bien pensée il y a 10 ans, Bepa (Andenne) est devenue le numéro 1 de la gaufre de Bruxelles et de la gaufre de Liège : ses défis sont aujourd'hui l'exportation.

Créée en 1999, Horpi Systems (Liège) est une société qui s'est spécialisée dans l'élevage de coccinelles pour combattre les pucerons ravageurs sans recourir aux pesticides chimiques. D'ici 2007, elle projette de quadrupler sa production et de doubler ses effectifs.

Alors qu'elle était une «simple» pharmacie dans les années cinquante, la maison Tilman (Somme-Leuze) est aujourd'hui un des laboratoires les plus modernes et les mieux équipés d'Europe pour dans productions de phytothérapie.

3. Benoît Coppée (Investud) : "Aujourd'hui, les entrepreneurs mesurent réellement tout l'intérêt d'ouvrir le capital et le conseil d'administration de leur entreprise".

L'intérêt mieux compris d'ouvrir son capital

Quels sont les points communs entre ces 4 entreprises ? Convenons-en : un indéniable développement économique… Mais encore ? Chacune d'elle a bénéficié, à un moment ou un autre, de l'intervention de fonds extérieurs pour financer sa croissance.

Une situation qui est loin de faire une exception en Wallonie. "*L'évolution est très marquante ces dernières années : les meilleurs entrepreneurs comprennent beaucoup mieux et mesurent réellement tout l'intérêt d'ouvrir le capital et le conseil d'administration de leur entreprise*", analyse Benoît Coppée, Administrateur Directeur général d'Investsud, un acteur pionnier (depuis 1985) dans le métier du capital à risque de proximité. "*Dans un monde qui grandit et bouge de plus en plus vite, ces entrepreneurs se renforcent et se sécurisent avec des partenaires crédibles. En plus, les résultats sont là, et l'évolution d'emplois et de valeur ajoutée dans notre région wallonne est tangible et solide. C'est aussi pour beaucoup d'entrepreneurs et pour nous une priorité*".

Les business plans s'améliorent

De l'avis général des professionnels du capital à risque actifs en Wallonie (voir la liste en page 34), les entrepreneurs présentent de mieux en mieux leur demande d'investissement. "*Nous constatons une amélioration indéniable des business plans*", remarque Daniel Ghéza, Directeur général d'Eurefi, un invest à vocation transfrontalière (Belgique, France, Luxembourg) qui est intervenu dans 66 entreprises depuis sa création il y a 10 ans. "*On constate également, au niveau des dossiers de développement que nous suivons, la présence de cadres de plus en plus aguerris (cadres de grandes sociétés qui ont investi leurs «golden cheques» dans une PME) et rompus aux techniques de management. Il me semble qu'il y a un niveau qualitatif de management plus élevé pour les meilleurs et la disparition progressive de managers improvisés et formés sur le tas ; le cycle de vie des marchés et le climat d'incertitude de ces dernières années a sans doute conduit à une forme de sélection naturelle*".

"*La qualité des business plans a bien évolué*, renchérit Benoît Coppée, *mais c'est surtout leur compréhension et leur utilité qui sont mieux intégrées par la génération des «nouveaux entrepreneurs». Le bon business plan ne doit pas être long, mais doit refléter le plus fidèlement le projet bien construit du promoteur et permet ainsi à des associés minoritaires tels qu'Investsud de s'inscrire harmonieusement dans le projet*".

Ghislain de Changy (Sodie) estime aussi que "*nous sommes pour le moment dans une période où nous recevons de bons projets*". Présente en Wallonie depuis 1999, à l'initiative du Groupe Usinor devenu ensuite Arcelor, la Société pour le Développement de l'Industrie et de l'Emploi cible les PME créatrices d'au moins 5 emplois dans les 3 ans. Elle a déjà réalisé 154 interventions, le plus souvent en complémentarité avec un autre invest. "*C'est vraiment ce que nous préférons car cela répartit les risques*", souligne Ghislain de Changy.

Business angels : moins connu, mais «ça marche»

Une voie d'entrée moins connue pour les sociétés en recherche de capital à risque : les business angels. "*Ils sont bien présents en Wallonie*, confirme Christophe Guisset, administrateur délégué du réseau Bams basé à Louvain-la-Neuve et fondé il y a 5 ans : *le nombre de Business Angels est en constante augmentation. Nous comptons désormais plus de 60 investisseurs membres au sein du réseau*". Egalement fondé il y a 5 ans, à l'initiative des 7 Centres Européens d'Entreprise et d'Innovation wallons, le réseau d'investisseurs Waban (Wallonia Business Angels Network) compte quelque 70 investisseurs, dont certains localisés dans le nord de la France puisque Waban développe depuis 2003 un partenariat transfrontalier avec un Club d'investisseurs du Nord-Pas de Calais.

4. Le Guide pratique du «Marché Libre» – le nouveau segment de marché qui permet aux PME d'accéder à la Bourse – est disponible sur www.euronext.com

Christophe Guisset estime cependant que trop peu de PME sont conscientes des possibilités offertes par ce canal d'investissement. Mais la situation évolue bien, dans la mesure où intervient une certaine prise de conscience, de la part d'acteurs économiques importants, de l'utilité des Business Angels. Exemple : ING est devenu sponsor structurel de Bams et aide à identifier, au sein de sa clientèle, les PME à bon potentiel et en manque de capitaux.

"*En plus des canaux classiques, la conscientisation des PME se fait aussi par le biais de nos partenaires régionaux*", explique Alix Housiaux, Gestionnaire de Waban, qui bénéficie du réseau de 20 incubateurs – 7 en Wallonie et 13 en Nord-Pas de Calais – en vue de détecter, sensibiliser, informer et valider tous projets d'entreprises en recherche de financement.

Bams et Waban, au même titre que les autres réseaux présents en Wallonie (Solvay Business Angels Connect, Euban… Voir la liste en page 34) ont également signé une convention avec la Sowalfin qui accorde une garantie partielle aux Business Angels, ce qui accroît l'attractivité de ce type d'investissement. A noter encore : l'effet de levier très utile du Fonds de Participation via le «crédit Business Angel plus» qui complète les investissements réalisés par des Business Angels par un prêt subordonné de max. 125.000 euros.

En cinq années d'existence, Bams a financé 40 sociétés qui ont levé un total de 20 millions d'euros (Bams ayant contribué à 40% de ce montant). Waban a finalisé 6 dossiers sur un total de 90 projets présentés, et annonce une série de dossiers porteurs en cours de négociation. Les capitaux complémentaires sont apportés par les Invests, des investisseurs privés, le management.

La Bourse s'ouvre aux PME avec le nouveau «Marché Libre»

Autre voie à ne pas éliminer si vous rechercher de l'argent frais : la Bourse, tout simplement ! Il faut en effet savoir que depuis le mois de novembre 2004, les PME font l'objet d'une cotation particulière sur Euronext Bruxelles.

"*Ce nouveau segment, appelé Marché Libre, permet aux PME d'accéder à la Bourse avec un minimum de contraintes, aussi bien à l'admission qu'une fois que la société est cotée. Nous pensons qu'un très grand nombre d'entreprises wallonnes pourraient être intéressées*", explique Frédéric de Laminne, Director Issuers Relations & Listing d'Euronext.

Sorte d'antichambre de la «vraie» Bourse, le Marché Libre permet d'en avoir les avantages (moyens supplémentaires, notoriété, relations facilitées avec les banques etc.) sans en subir les inconvénients (conditions d'admission allégées, frais d'entrée et obligations comptables aussi…). "*Une très bonne initiative*, relève Jean-Claude Jungels (Start-It), *mais qui concerne des PME déjà très bien structurées*".

Jusqu'à présent, deux de ces PME ont franchi le pas, Propharex et Proximedia, et plusieurs autres s'apprêtent à le faire avant la fin de l'année (Sodiplan à Namur, EMD et Reibel à Bruxelles, entre autres). Visant entre 5 et 10 sociétés cotées d'ici fin 2005, les responsables de ce nouveau Marché Libre viennent de publier un guide pratique de 80 pages conçu comme un instrument didactique permettant aux chefs d'entreprise de comprendre le fonctionnement de ce marché afin de leur donner les moyens de juger en connaissance de cause de l'opportunité d'introduire leur entreprise sur ce marché.

Voilà qui sera certainement utile… De même, en conclusion à cet article «tour d'horizon», nous invitons les lecteurs à consulter notre traditionnelle «liste des intervenants en capital à risque en Wallonie» concoctée avec patience par la rédaction, à la page 34 ||

Il faut percer le marché pour trouver du capital à risque … et non l'inverse !

Fonds de capital à risque lancé en 1999 (entre autres à l'initiative de l'UWE) pour soutenir le développement de hautes technologies en Wallonie, Start-It dispose d'un portefeuille de 17 sociétés et est en train de finaliser 2 autres investissements. Son manager, Jean-Claude Jungels note un réel changement d'attitude de la part des grands acteurs du monde du capital à risque. "Dans les années 96-99, les investisseurs étaient surtout intéressés par le rachat de techniques, de technologies. Ces grands prédateurs agissaient extrêmement rapidement et achetaient au prix fort des jeunes entreprises qui n'avaient pas encore prouvé la véracité de leur modèle économique, la plupart d'entre elles n'avaient pas encore entamé la phase de commercialisation. Mais maintenant, c'est tout différent : les investisseurs achètent des sociétés qui ont percé «toutes seules comme des grandes» et qui ont prouvé leur rentabilité. La dynamique est donc beaucoup plus lente qu'avant car il faut atteindre un seuil de réelle rentabilité". Un autre phénomène, plus régional, accentue ce ralentissement : le fait que les universités belges ont pris conscience – dans les années 1999-2002 - du réel potentiel de leurs projets spin-offs et en ont accéléré la création. "Toutes les initiatives un peu valables ont été prises en charge et le phénomène «projet qui dort dans les tiroirs» n'est vraiment plus de mise aujourd'hui ! Et c'est tant mieux !", note Jean-Claude Jungels.

Actualisation de notre inventaire
Les intervenants en capital à risque en Wallonie

Dynamisme Wallon Septembre 2005 Par Thierry **DECLOUX**

Comme chaque année, Dynamisme Wallon dresse la liste des intervenants en Capital à risque ayant la Wallonie, au minimum, dans leur champ d'action. Cet inventaire est également disponible en ligne sur www.uwe.be, rubrique «Bases de données».

La liste «Capital à risque» de Dynamisme Wallon s'est largement étoffée depuis sa première parution en 2000 : de 35 à l'époque, ils sont aujourd'hui 61 organismes (institutions privées, publiques ou mixtes) à y être renseignés. Pour chacun d'eux, une fiche indique de quel type d'intervenant il s'agit (fonds d'amorçage, capital de développement, business angels…), ses coordonnées et personnes de contact, ses planchers et plafonds d'intervention, le type de ses interventions (prise de participation, prêts, apport de capital…), les secteurs d'activités qu'il privilégie, le nombre de sociétés auprès desquelles il intervient et l'origine de ses fonds.

Petite précision : pour assurer la mise à jour annuelle de cet inventaire, Dynamisme Wallon contacte un à un les organismes renseignés les années précédentes et ceux dont il a pris connaissance dans la presse ou auprès de ses contacts. Cette liste ne se prétend donc pas exhaustive. Les sociétés de capital à risque actives sur le territoire de la Wallonie qui n'y seraient pas reprises sont invitées à contacter Thierry Decloux (010/47.19.42, thierry.decloux@uwe.be) ou à compléter le formulaire en ligne sur www.uwe.be, rubrique «Bases de données». Leurs informations seront immédiatement intégrées à l'inventaire en ligne. ‖

1,2,3 GO INTERNATIONAL SEED CAPITAL INVESTMENT COMPANY SA

Boulevard Konrad Adenauer 31 - 1304 Luxembourg-Kirchberg
Tél. +352 43.53.66.212 - Fax : +352 43.53.66.213
alexandre.codran@fedil.lu - www.123go-networking.org

- **Type d'intervenant :** Fonds d'amorçage
- **Personne(s) à contacter :** Alexandre CODRAN
- **Plancher d'intervention :** 100.000 euros
- **Plafond d'intervention :** 750.000 euros
- **Types d'intervention :** Capital d'amorçage et conseil en gestion
- **Secteurs concernés :** Projets innovants et à fort potentiel économique
- **Couverture géographique :** Grande Région (Sarre-Loraine-Luxembourg et Wallonie/Bruxelles)
- **Sociétés en portefeuille :** Lancement en octobre 2003
- **Origine des fonds :** Investisseurs privés et institutionnels

ADVENT MANAGEMENT BELGIUM SA / SOFINDEV

Park Hill - Emile Mommaertslaan 18B - 1831 DIEGEM
Tél. 02/720.70.07 - Fax : 02/721.43.52
mail@advent.be - www.advent.be

- **Type d'intervenant :** Capital de développement, Management buy-out ou buy-in
- **Personne(s) à contacter :** Lieven CUVELIER (Administrateur Délégué), L. VAN DE PLAS (Directeur), G.THIJS (Directeur), L. WALRAVENS (Investment Manager), J. STARQUIT (Investment Manager)
- **Plancher d'intervention :** 2 millions d'euros
- **Plafond d'intervention :** 8 millions d'euros
- **Types d'intervention :** Rachat d'actions, augmentation de capital, obligations convertibles
- **Secteurs concernés :** Industrie classique et services
- **Couverture géographique :** Belgique et régions limitrophes
- **Sociétés en portefeuille :** 20 sociétés
- **Origine des fonds :** Privés

AFFIX CORPORATE FINANCE

Rue des Drapiers 40 - 1050 BRUXELLES
Tél. 02/504.97.33 - Fax : 02/504.97.35
etienne.hublet@affixcf.com - www.affixcf.com

- **Type d'intervenant :** Capital de développement, Fonds d'amorçage
- **Personne(s) à contacter :** Bernard GABAY (Partner), Etienne HUBLET (Partner)
- **Plancher d'intervention :** 500.000 euros
- **Plafond d'intervention :** /
- **Types d'intervention :** "Investment boutique" (mise en relation avec VF internationaux)
- **Secteurs concernés :** Nouvelles technologies (ICT, telecom, bio-tech, nouvelles énergies)
- **Couverture géographique :** Europe, USA
- **Sociétés en portefeuille :** 15 sociétés
- **Origine des fonds :** Investisseurs privés

AGROBOS TECHNOLOGY

Avenue de France 6 - 6900 MARCHE
Tél. 084/32.05.20 - Fax : 084/31.57.23
gilles.koestel@agrobos.be - www.agrobos.be

- **Type d'intervenant :** Start-up, capital de développement, successions
- **Personne(s) à contacter :** Gilles KOESTEL (Investment Manager)
- **Plancher d'intervention :** 50.000 euros
- **Plafond d'intervention :** 1 million d'euros
- **Types d'intervention :** Prise de participation, crédit
- **Secteurs concernés :** Filière agroalimentaire et filière bois
- **Couverture géographique :** Provinces de Namur, Liège et Luxembourg
- **Sociétés en portefeuille :** 9 sociétés
- **Origine des fonds :** 4 millions d'euros (filiale spécialisée d'Investsud) membre du réseau CREA (18 fonds spécialisés européens)

BAMS (BUSINESS ANGELS MATCHING SERVICES) SA

Rue Champ Vallée 17c à 1348 LOUVAIN-LA-NEUVE
Tél. 010/48.50.20 - Fax : 010/48.50.21
mail@bamss.com - www.bamss.com

- **Type d'intervenant :** Business Angels
- **Personne(s) à contacter :** Christophe GUISSET (Administrateur Délégué)
- **Plancher d'intervention :** 25.000 euros
- **Plafond d'intervention :** 1 million d'euros
- **Types d'intervention :** Fonds propres
- **Secteurs concernés :** Tous sauf immobilier et horeca
- **Couverture géographique :** Belgique, Nord de la France, Luxembourg
- **Sociétés en portefeuille :** 50 sociétés
- **Origine des fonds :** Business Angels

BIG BANG VENTURES

Antwerpsesteenweg 19 - 9080 LOCHRISTI
Tél. 0477/20.17.82 - Fax : 02/706.58.12
info@bbv.be - www.bbv.be

- **Type d'intervenant :** Fonds d'amorçage
- **Personne(s) à contacter :** nc
- **Plancher d'intervention :** 50.000 euros

- **Plafond d'intervention :** 1,5 million d'euros
- **Types d'intervention :** Prise de participations
- **Secteurs concernés :** Industrie technologique
- **Couverture géographique :** Benelux
- **Sociétés en portefeuille :** 4 sociétés (Dedgate/Data Center Technologies, ORMvision, Clear2Pay, ROIcast)
- **Origine des fonds :** 100% privés : fonds d'investissement, banque

CAPRICORN VENTURE PARTNERS NV

Lei 19 / 1 - 3000 LEUVEN
Tél. 016/ 29.38.28 - Fax : 016/ 29.38.71
capricorn@capricorn.be - www.capricorn.be

- **Type d'intervenant :** Fonds d'amorçage
- **Personne(s) à contacter :** Jos B. PEETERS (Managing Partner), Lieven JASPAERT (Partner), Marc LAMBRECHTS (Senior Investment Manager), Claude STOUFS (Senior Investment Manager), Christian MOUTHUY (Senior Investment Manager)
- **Plancher d'intervention :** 250.000 Euros
- **Plafond d'intervention :** 3 millions d'euros
- **Types d'intervention :** "Investment boutique" (mise en relation avec VF internationaux)
- **Secteurs concernés :** Technologies de l'information et de la Communication (TIC), Biotech et autres secteurs de croissance
- **Couverture géographique :** Europe ou ayant un lien avec l'Europe
- **Sociétés en portefeuille :** 14 sociétés
- **Origine des fonds :** Investisseurs privés, industrie, institutions financières

CD TECHNICOM

Avenue M. Destenay 13 - 4000 LIEGE
Tél. 04/221.98.23 - Fax : 04/221.99.99
sriw@sriw.be

- **Type d'intervenant :** Capital de développement
- **Personne(s) à contacter :** Philippe DEVILLE (Directeur)
- **Plancher d'intervention :** 125.000 euros
- **Plafond d'intervention :** 1,5 millions d'euros
- **Types d'intervention :** Prise de participation, prêts convertibles
- **Secteurs concernés :** Télécom, Informatique, Mutimedia
- **Couverture géographique :** Région wallonne
- **Sociétés en portefeuille :** 17 sociétés
- **Origine des fonds :** 650 millions BEF (SRIW : 100%)

CREAFUND II

Kapitein Maenhoutstraat 77B, 9830 Sint-Martens-Latem
Tél. 09/272.62.00 - Fax : 09/272.62.09
info@creafund.be - www.creafund.be

- **Type d'intervenant :** Capital de croissance et financement de (L)MBO (sociétés mûres)
- **Personne(s) à contacter :** Herman WIELFAERT, Gino SCHEPENS, Johan HEIRBRANDT (Administrateurs)
- **Plancher d'intervention :** en principe 1 milllion d'euros
- **Plafond d'intervention :** en principe maximum 10% du capital du fonds (2,5 millions d'euros)
- **Types d'intervention :** Apport en capital ou prêts convertibles
- **Secteurs concernés :** Diversité de secteurs
- **Couverture géographique :** 300 km autour de Bruxelles
- **Sociétés en portefeuille :** 6 sociétés
- **Origine des fonds :** Fonds privés

DEXIA PRIVATE EQUITY

Boulevard Pacheco 44 (WT 25) - 1000 BRUXELLES
Tél. 02/204.48.80 - Fax : 02/285.19.33
Alexis.Bogaert@dexia.be, Philippe.Durieux@dexia.be,
Nadia.VanHove@dexia.be

- **Type d'intervenant :** Capital de développement
- **Personne(s) à contacter :** Peter VERMEIREN (Director Corporate & Structured Finance) - Investment Managers : Alexis.BOGAERT, Philippe DURIEUX, Nadia VAN HOVE
- **Plancher d'intervention :** 5 millions d'euros
- **Plafond d'intervention :** /
- **Types d'intervention :** Equity-linked instruments
- **Secteurs concernés :** Utilities, Infrastructure, Telecom, Développement durable
- **Couverture géographique :** Benelux et France
- **Sociétés en portefeuille :** 26 sociétés
- **Origine des fonds :** Dexia Banque

E-CAPITAL

Avenue Louise 534 -1050 BRUXELLES
Tél. 02/642.20.00 - Fax : 02/642.20.09
info@e-capital.be - www.e-capital.be

- **Type d'intervenant :** Private equity
- **Personne(s) à contacter :** Yves TROUVEROY, Jérôme LAMFALUSSY (General managers) et Eric van ZUIJLEN (Associate manager)
- **Plancher d'intervention :** 1 million d'euros
- **Plafond d'intervention :** 3 millions d'euros
- **Types d'intervention :** Prise de participations (dont MBO et MBI) ou dettes convertibles
- **Secteurs concernés :** Pas de préférence sectorielle
- **Couverture géographique :** Belgique + pays voisins
- **Sociétés en portefeuille :** 7 sociétés, dont Zetes, Unibioscreen, Splen, Gevaert Band, Biocode Hycel et Kapitol/Infobel
- **Origine des fonds :** Privés + institutionnels (dont le Fonds Européen d'Investissement)

ECONOCOM GROUP

Chaussée de Louvain 510 - 1930 ZAVENTEM
Tél. 02/ 790.85.54 - Fax : 02/ 790.85.60
Christian.Levie@econocom.be - www.econocom.com

- **Type d'intervenant :** Capital de développement
- **Personne(s) à contacter :** Christian LEVIE (Directeur financier)
- **Plancher d'intervention :** 100.000 euros
- **Plafond d'intervention :** 10 millions d'euros
- **Types d'intervention :** Venture leasing (financement locatif d'équipements informatiques)
- **Secteurs concernés :** IT, Internet, Télécoms
- **Couverture géographique :** Europe
- **Sociétés en portefeuille :** Plusieurs dossiers en cours
- **Origine des fonds :** Econocom Group et partenaires bancaires

ECOTECH FINANCE

Avenue M. Destenay 13 - 4000 LIEGE
Tél. 04/221.98.89 - Fax : 04/221.98.37
msavonet@sriw.be - www.sriw.be

- **Type d'intervenant :** Capital de développement
- **Personne(s) à contacter :** Michel SAVONET (Administrateur Délégué)
- **Plancher d'intervention :** fonction du projet
- **Plafond d'intervention :** fonction du projet
- **Types d'intervention :** Prise de participations, apport en capital…
- **Secteurs concernés :** Secteur de l'environnement (air, énergie, déchets,sols, boues, eau)
- **Couverture géographique :** Wallonie et hors Wallonie (Flandre, étranger) s'il y a des retombées pour les PME wallonnes
- **Sociétés en portefeuille :** 36 sociétés
- **Origine des fonds :** Fonds publics

E-MERGE SA

Rue de la Technologie 1 - 1082 BRUXELLES
Tél. 02/ 464.94.60 - Fax : 02/ 466.87.76
Id@emerge.be - www.emerge.be

- **Type d'intervenant :** Capital de développement
- **Personne(s) à contacter :** Laurent DRION
- **Plancher d'intervention :** 50.000 euros
- **Plafond d'intervention :** 1,5 millions d'euros
- **Types d'intervention :** Augmentation de capital
- **Secteurs concernés :** Technologie, services à forte composante technologique, internet et e-commerce
- **Couverture géographique :** Belgique, France
- **Sociétés en portefeuille :** 10 sociétés (Ogone, Voxbone, Bluebackup, DVDpost, Barnes&Richardson, ContactOffice, PhotoAlto, etc.)
- **Origine des fonds :** Privés

EUREFI (FONDS TRANSFRONTALIER DE DÉVELOPPEMENT)

Maison de la Formation - Centre Jean Monnet - F-54414 LONGWY Cedex
Tél. 00.352.30.72.89.1 - Fax : 00.352.30.72.89.44
info@eurefi.org - www.eurefi.org

- **Type d'intervenant :** Capital de développement
- **Personne(s) à contacter :** Daniel GHEZA (Directeur Général)
- **Plancher d'intervention :** 100.000 euros
- **Plafond d'intervention :** 1 million d'euros
- **Types d'intervention :** Apport de capital, prêts obligataires ou convertibles en actions
- **Secteurs concernés :** Pas d'exclusion
- **Couverture géographique :** Ardennes françaises, Lorraine, Grand-Duché de Luxembourg, Wallonie (Namur-Luxembourg)
- **Sociétés en portefeuille :** près de 15 millions d'euros investis dans une quarantaine de PME
- **Origine des fonds :** Capital de 22,265 millions d'euros : Union européenne 37%, Partenaires privés 56%, Public 7%

FAIR (FILIALE DE MEUSINVEST)

Rue du Vertbois 13B à 4000 LIEGE
Tél. 04/221.62.02 - Fax : 04/223.57.65
info@meusinvest.be - www.meusinvest.be

- **Type d'intervenant :** Fonds d'amorçage
- **Personne(s) à contacter :** Fabian MARCQ (Directeur)
- **Plancher d'intervention :** 100.000 euros
- **Plafond d'intervention :** 187.500 euros
- **Types d'intervention :** Prises de participation et prêts (accessoirement)
- **Secteurs concernés :** Tous secteurs d'activité éligibles aux lois d'expansion économique
- **Couverture géographique :** Province de Liège
- **Sociétés en portefeuille :** 25 sociétés
- **Origine des fonds :** Meusinvest, Générale de Banque, Ulg, Socran et Fonds européens

FAIT (FONDS D'AIDE À L'INVESTISSEMENT TRANS-FRONTALIER)

Rue G. Dubois 15 - 7800 ATH
Tél. 068/28.75.92 - Fax : 068 / 84 33 93
invest@hoccinvest.be (pour Hoccinvest), claude.dewolf@sambrinvest.be (pour Sambrinvest), s.creteur@imbc.be (pour Invest Mons Borinage Centre) - www.hoccinvest.be (pour Hoccinvest), www.sambrinvest.be (pour Sambrinvest), www.imbc.be (pour Invest Mons Borinage Centre)

- **Type d'intervenant :** Capital de développement
- **Personne(s) à contacter :** BSylvie CRETEUR (zone Borinage, Mons, Centre), Claude DE WOLF (arrondissement de Charleroi et de Thuin), Dominique PATTYN (Hainaut Occidental)
- **Plancher d'intervention :** ? euros
- **Plafond d'intervention :** 620.000 euros
- **Types d'intervention :** Prises de participation, Emprunts Obligataires, Prêts Subordonnés et Ordinaires
- **Secteurs concernés :** Tous secteurs éligibles aux Lois d'Expansion Economique en Région Wallonne + Projets transfrontaliers avec le Nord – Pas-de-Calais
- **Couverture géographique :** Province du Hainaut
- **Sociétés en portefeuille :** 13 sociétés
- **Origine des fonds :** Capital social de 3,5 millions d'euros : IBC (42,86 %) ; Sambrinvest (20,31%) et Hoccinvest (36,83%) + Droits de tirage de 3,5 millions d'euros (apport du FEDER)

FINANCES & CONSEILS / CAPITAL FROM HEAVEN

Rue de Florence 30 - 1050 BRUXELLES
Tél. 02/762.94.71 - Fax : 02/762.94.71
financesconseils@skynet.be - www.capitalfromheaven.com

- **Type d'intervenant :** Fonds d'amorçage, capital de développement, Business Angels (seed & start-up capital)
- **Personne(s) à contacter :** Carl-Alexandre ROBYN (ingénieur-conseil, business angel)
- **Plancher d'intervention :** 10.000 euros
- **Plafond d'intervention :** 150.000 euros
- **Types d'intervention :** Prise de participations, apport en capital
- **Secteurs concernés :** NTIC, technologies du secteur médical, knowledge management, technologies de reconnaissance optique et vocale
- **Couverture géographique :** Wallonie - Bruxelles
- **Sociétés en portefeuille :** nc
- **Origine des fonds :** Privés

FONDS DE CAPITAL À RISQUE OBJECTIF 1 DE LA SA DE SAMBRINVEST

Avenue G. Lemaître 62 - Aéropole - 6041 GOSSELIES
Tél. 071/25.94.94 - Fax : 071/25.94.99
sambrinvest@sambrinvest.be - www.sambrinvest.be

- **Type d'intervenant :** Capital de développement, fonds d'amorçage
- **Personne(s) à contacter :** MM BAISIR, TILLIER, DE WOLF (Administrateurs , Directeurs)
- **Plancher d'intervention :** /
- **Plafond d'intervention :** 620.000 euros
- **Types d'intervention :** Prises de participation, prêts
- **Secteurs concernés :** Tous secteurs d'activité éligibles aux lois d'expansion économique
- **Couverture géographique :** Arrondissements de Charleroi et Thuin sauf les communes de Anderlues, Binche, Chapelle-lez-Herlaimont, Estinnes, Manage, Morlanwelz et Seneffe
- **Sociétés en portefeuille :** 57 sociétés au 31/12/2004
- **Origine des fonds :** 41,751 millions d'euros : Sambrinvest : 50%, FEDER : 50% (programme Objectif 1)

FONDS DE CAPITAUX D'AMORÇAGE

Avenue Georges Lemaître 62 - Aéropôle 6041 GOSSELIES
Tél. 071/25.94.94 - Fax : 071/25.94.99
sambrinvest@sambrinvest.be - www.sambrinvest.be

- **Type d'intervenant :** Fonds d'amorçage
- **Personne(s) à contacter :** MM BAISIR, TILLIER, DE WOLF (Administrateurs)
- **Plancher d'intervention :** /
- **Plafond d'intervention :** 125.000 euros
- **Types d'intervention :** Prises de participation, prêts
- **Secteurs concernés :** Tous secteurs d'activité éligibles aux lois d'expansion économique
- **Couverture géographique :** Arrondissement de Charleroi
- **Sociétés en portefeuille :** 13 sociétés au 31/12/2004
- **Origine des fonds :** 2,068 millions d'euros : Sambrinvest 47% - Igretec 50,6% - Heracles 1,2% - Union Syndicale des Classes Moyennes du Hainaut 1,2%

FORTIS PRIVATE EQUITY SA

Montagne du Parc 3 - 1000 BRUXELLES
Tél. 02/565.99.30 - Fax : 02/595.99.75
info@fortisprivateequity.com - www.fortisprivateequity.com

- **Type d'intervenant :** Venture Capital et Private Equity
- **Personne(s) à contacter :** Pierre de WAHA (Investment Manager)
- **Plancher d'intervention :** 500.000 euros en Venture Capital et 1 million d'euros en Private Equity
- **Plafond d'intervention :** 10 millions d'euros
- **Types d'intervention :** Participation (capital et quasi capital)
- **Secteurs concernés :** Tous secteurs sauf horeca, immobilier et trading
- **Couverture géographique :** 400 km autour de Bruxelles
- **Sociétés en portefeuille :** 80 sociétés
- **Origine des fonds :** Fortis Banque

GROUPE NIVELINVEST (NIVELINVEST SA, NIVELLEASE SA, START UP SA, SDO SA)

Rue Saint-André 1 - 1400 NIVELLES
Tél. 067/89.46.46 - Fax : 067/89.46.40
invest@nivelinvest.be - www.nivelinvest.be

- **Type d'intervenant :** Capital de développement et fonds d'amorçage
- **Personne(s) à contacter :** Philippe REMY (Administrateur Délégué), Guy ZONE (Président du CA)
- **Plancher d'intervention :** /
- **Plafond d'intervention :** 1,25 million d'euros
- **Types d'intervention :** Prises de participation, prêts convertibles, prêts subordonnés, leasing

- **Secteurs concernés :** Tous secteurs d'activité éligibles aux lois d'expansion économique
- **Couverture géographique :** Province du Brabant wallon
- **Sociétés en portefeuille :** 58 sociétés
- **Origine des fonds :** Fonds propres : 7,8 millions d'euros + Droits de tirage (Sowalfin) : 41,5 millions d'euros

HOCCINVEST

Rue G. Dubois 15 - 7800 ATH
Tél. 068/28.75.92 - Fax : 068 / 84 33 93
invest@hoccinvest.be - www.hoccinvest.be

- **Type d'intervenant :** Capital de développement
- **Personne(s) à contacter :** Dominique PATTYN (Directeur)
- **Plancher d'intervention :** /
- **Plafond d'intervention :** 1.250.000 euros
- **Types d'intervention :** Prises de participation, Emprunts Obligataires, Prêts Subordonnés et Ordinaires
- **Secteurs concernés :** Tous secteurs d'activité éligibles aux lois d'expansion économique en Région wallonne
- **Couverture géographique :** Arrondissement de Mouscron, Tournai, Ath et entités de Lessines, Enghien, Silly
- **Sociétés en portefeuille :** 40 sociétés
- **Origine des fonds :** capital de 521,000 euros et droits de tirage de 22,665 millions d'euros

IBC (INVEST MONS BORINAGE-CENTRE SA)

Rue Hamoir 3/1 - 7100 LA LOUVIERE
Tél. 064/26.48.66 - Fax : 064/26.48.65
s.creteur@imbc.be - www.imbc.be

- **Type d'intervenant :** Capital d'amorçage et de développement
- **Personne(s) à contacter :** Sylvie CRETEUR (Directeur)
- **Plancher d'intervention :** /
- **Plafond d'intervention :** 50 millions BEF
- **Types d'intervention :** Prises de participation, prêts obligataires convertibles/ subordonnés, prêts
- **Secteurs concernés :** Tous secteurs d'activité éligibles aux lois d'expansion économique
- **Couverture géographique :** Zone IDEA (Borinage, Mons, Centre)
- **Sociétés en portefeuille :** 150 sociétés
- **Origine des fonds :** capital de 22 millions BEF (12 privés, 10 Région wallonne), droits de tirage de 1.830 millions BEF (Région wallonne via Sowagep)

IMBC OBJECTIF N°1 SA

Rue Hamoir 3/1 - 7100 LA LOUVIERE
Tél. 064/26.48.66 - Fax : 064/26.48.65
ibc@pophost.eunet.be

- **Type d'intervenant :** Capital d'amorçage et de développement
- **Personne(s) à contacter :** Sylvie CRETEUR (Directeur)
- **Plancher d'intervention :** /
- **Plafond d'intervention :** 25 millions BEF
- **Types d'intervention :** cfr Invest Borinage-Centre à l'exclusion du financement des fonds de roulement
- **Secteurs concernés :** Tous secteurs d'activité éligibles aux lois d'expansion économique
- **Couverture géographique :** idem
- **Sociétés en portefeuille :** 150 sociétés
- **Origine des fonds :** 1,557 millions BEF : IBC : 50%, FEDER : 50% (programme Objectif 1)

INDUFIN SA

Drève Richelle 161 - bât 0, bte 43 - 1410 WATERLOO
Tél. 02/351.08.05 - Fax : 02/351.25.44
indufin@skynet.be

- **Type d'intervenant :** Private equity, focus sur les opérations de capital de développement et de buy-out
- **Personne(s) à contacter :** Jo SANTINO (Managing Director), Jean-François VRYENS (Senior Investment Manager), Joris ROME (Investment Manager), Titia VAN WAEYENBERGE (Financial Analyst)
- **Plancher d'intervention :** 1 million d'euros
- **Plafond d'intervention :** 10 millions d'euros
- **Types d'intervention :** Prises de participations
- **Secteurs concernés :** Pas de préférence sectorielle
- **Couverture géographique :** Benelux, mais ponctuellement autres pays européens
- **Sociétés en portefeuille :** 10 sociétés (All-Tag, Bartech Systems International, ETC, Karl Hugo Development, NMC, Rowies, TDS-Acior, Velleman, Vivaboxes)
- **Origine des fonds :** Privés

ING BELGIQUE

Avenue Marnix 24 - 1000 BRUXELLES
Tél. 02/547.22.32 - Fax : 02/547.36.87
denis.biju-duval@ing.be

- **Type d'intervenant :** Private equity
- **Personne(s) à contacter :** Denis BIJU-DUVAL (Head of Private Equity)
- **Plancher d'intervention :** 2 millions d'euros
- **Plafond d'intervention :** 10 millions d'euros
- **Types d'intervention :** Capital risque, capital developpement, LBO
- **Secteurs concernés :** Tous secteurs
- **Couverture géographique :** Belgique, Luxembourg, Europe du Sud-Ouest et Scandinavie
- **Sociétés en portefeuille :** 20 sociétés (dont Altice 1, BioAlliance, Devgen, Environnement SA, Euresys, MTI, Numeca, Oncomethylome Sciences, Roller Grill, Tigenix, Unibioscreen,,,)
- **Origine des fonds :** Fonds propres du Groupe ING

INNODE SA

Avenue des Buissonnets 53 - 1020 BRUXELLES
Tél. 02/662.02.92 - Fax : 02/662.02.92
h.bultot@innode.com

- **Type d'intervenant :** Business Angels
- **Personne(s) à contacter :** Hugues BULTOT (Administrateur délégué)
- **Plancher d'intervention :** 75.000 euros
- **Plafond d'intervention :** 500.000 euros
- **Types d'intervention :** Capital
- **Secteurs concernés :** Spin-offs et spin-out (universités, grandes écoles, corporate…), start-ups industrielles, biotechnologie, biochimie...
- **Couverture géographique :** Wallonie et Bruxelles
- **Sociétés en portefeuille :** 2 sociétés
- **Origine des fonds :** Privés

INVESTSUD

- Avenue de France 6 - 6900 MARCHE
  Tél. 084/32.05.20 - Fax : 084/31.57.23
- Rue de Liège 161 - 4800 VERVIERS
  Tél. 087/338.339 - Fax : 084/31.57.23
- Parc CREALYS - Rue Phocas Lejeune 8 - 5032 LES ISNES
  Tél. 081/73.59.99 - Fax : 084/31.57.23

info@investsud.be - www.investsud.be

- **Type d'intervenant :** Capital de développement
- **Personne(s) à contacter :** Benoît COPPEE (Administrateur, Directeur Général) Pierre BERNES (Directeur)
- **Plancher d'intervention :** 100.000 euros
- **Plafond d'intervention :** 3 millions d'euros
- **Types d'intervention :** Prises de participation, prêts, leasing
- **Secteurs concernés :** Tous secteurs d'activité éligibles aux lois d'expansion économique
- **Couverture géographique :** Provinces de Namur, Liège (hors ville), Luxembourg
- **Sociétés en portefeuille :** 92 sociétés
- **Origine des fonds :** Fonds propres (74% sociétés privées, 26% Région wallonne/Sowalfin) et avance Région wallonne

IT - PARTNERS

Henneaulaan 366 - 1930 ZAVENTEM
Tél. 02/725.18.38 - Fax : 02/721.44.35
Info@IT-Partners.be - www.it-partners.be

- **Type d'intervenant :** Capital de développement
- **Personne(s) à contacter :** Roger CLAES (Partner) Stefaan NICOLAY (Partner) Paul VERDURME (Partner)
- **Plancher d'intervention :** 30 millions BEF (éventuellement en plusieurs étapes)

- **Plafond d'intervention :** 300 millions BEF
- **Types d'intervention :** Fonds propres
- **Secteurs concernés :** Uniquement la technologie informatique (ICT)
- **Couverture géographique :** Benelux, Europe et Etats , Unis
- **Sociétés en portefeuille :** 17 sociétés
- **Origine des fonds :** 66 milllions d'euros : Investisseurs privés

LEONARDO FINANCE BELGIUM

Chaussée de Charleroi 51B - 1060 BRUXELLES
Tél. 02/502.38.68 - Fax : 02/502.27.57
vautherin@leonardofinance.be - www.leonardofinance.be

- **Type d'intervenant :** Capital d'amorçage et de développement + partenariat
- **Personne(s) à contacter :** Michel VAUTHERIN (Gérant)
- **Plancher d'intervention :** 100.000 euros
- **Plafond d'intervention :** 3 millions d'euros
- **Types d'intervention :** Capital, partenariat
- **Secteurs concernés :** Pluridisciplinaire
- **Couverture géographique :** Europe / partenariat France-Benelux
- **Sociétés en portefeuille :** 1.200 projets financés, plus de 200 millions d'euros depuis 1989
- **Origine des fonds :** principalement privé

MEUSINVEST + FONDS DE DÉVELOPPEMENT ET DE DIVERSIFICATION

Rue du Vertbois 13B - 4000 LIEGE
Tél. 04/221.62.11 - Fax : 04/223.57.65
info@meusinvest.be - www.meusinvest.be

- **Type d'intervenant :** Capital de développement
- **Personne(s) à contacter :** Régis JEHASSE (Administrateur Directeur), Freddy MEURS (Directeur Adjoint), Fabian MARCQ (Directeur Adjoint)
- **Plancher d'intervention :** 25.000 euros
- **Plafond d'intervention :** /
- **Types d'intervention :** Prises de participation, prêts, leasing
- **Secteurs concernés :** Tous secteurs d'activité éligibles aux lois d'expansion économique
- **Couverture géographique :** Province de Liège
- **Sociétés en portefeuille :** 125 sociétés
- **Origine des fonds :** Région wallonne, Société Leasing et Financement (SLF), Fonds européens (Objectif 2)

MITISKA NET FUND EUROPE

Industrielaan 24 - 1740 TERNAT
Tél. 02/ 583.19.46 - Fax : 02/ 583.19.64
management@netfundeurope.com - www.netfundeurope.com

- **Type d'intervenant :** Fonds de capital à risque actif dans le secteur de l'Internet
- **Personne(s) à contacter :** Michiel DETURCK (Managing Director), Cédric OLBRECHTS (Investment Manager)
- **Plancher d'intervention :** 500.000 euros
- **Plafond d'intervention :** 3 millions d'euros
- **Types d'intervention :** Capital
- **Secteurs concernés :** Internet
- **Couverture géographique :** Europe
- **Sociétés en portefeuille :** 14 sociétés
- **Origine des fonds :** Investisseurs Institutionnels et particuliers

NADIR (NAMUR DIVERSIFICATION ET RECONVERSION)

Avenue des Champs Elysées 160 - 5000 NAMUR
Tél. 081/22.59.03 - Fax : 081/23.11.46
nadir@nadir.be

- **Type d'intervenant :** Capital de développement
- **Personne(s) à contacter :** Jean-Paul FELDBUSCH (Président-Administrateur Délégué), Baudouin LAMBERT (Directeur), Jean-Pierre GRIMOUX (Directeur financier)
- **Plancher d'intervention :** 50.000 euros
- **Plafond d'intervention :** 1 million d'euros
- **Types d'intervention :** prise de participations, prêts, apport en capital, fonds propres…
- **Secteurs concernés :** Tous secteurs d'activités, hormis construction, Horeca et classes moyennes
- **Couverture géographique :** Province de Namur
- **Sociétés en portefeuille :** 8 sociétés
- **Origine des fonds :** privée (Fonds de Reconversion des Glaceries Saint-Roch)

NAMUR INVEST

Avenue des Champs Elysées 160 - 5000 NAMUR
Tél. 081/22.59.03 - Fax : 081/23.11.46
info@namurinvest.be - www.namurinvest.be

- **Type d'intervenant :** Capital de développement et fonds de spin-offs
- **Personne(s) à contacter :** Jean-Paul FELDBUSCH (Président), Baudouin LAMBERT (Administrateur-Directeur), Jean-Pierre GRIMOUX (Directeur financier)
- **Plancher d'intervention :** 50.000 euros
- **Plafond d'intervention :** 1.250.000 euros
- **Types d'intervention :** prise de participations, prêts, apport en capital, fonds propres…
- **Secteurs concernés :** Tous secteurs d'activité éligibles aux lois d'expansion économique
- **Couverture géographique :** Province de Namur
- **Sociétés en portefeuille :** 45 sociétés
- **Origine des fonds :** capital de 750.000 euros + droits de tirage de 12,7 millions d'euros (Région wallonne), dont 2,6 millions d'euros pour Fonds spécifiques Spin-off et Spin-out.

NAMUR SUD DÉVELOPPEMENT SA

Avenue des Champs Elysées 160 - 5000 NAMUR
Tél. 081/22.59.03 - Fax : 081/23.11.46
info@namurinvest.be - www.namurinvest.be

- **Type d'intervenant :** Fonds pour le Développement des activités touristiques et agroalimentaires + Fonds pour la mise en valeur des ressources naturelles + Fonds d'amorçage pour micro-entreprises + Fonds Capital Risque
- **Personne(s) à contacter :** Jean-Paul FELDBUSCH (Président), Baudouin LAMBERT (Administrateur-Directeur), Jean-Pierre GRIMOUX (Directeur financier)
- **Plancher d'intervention :** 50.000 euros
- **Plafond d'intervention :** 1.250.000 euros
- **Types d'intervention :** investissements corporels uniquement ou incorporels acquis en dehors de l'entreprise.
- **Secteurs concernés :** Secteurs d'activité éligibles aux lois d'expansion économique - Entreprises «spin-off» - Petites ou micro-entreprises
- **Couverture géographique :** Arrondissements de Dinant et Philippeville (Province de Namur)
- **Sociétés en portefeuille :** 20 sociétés
- **Origine des fonds :** capital de 250.000 euros, droits de tirage de 11,8 millions d'euros (50% Région wallonne et 50% Europe Fonds Feder Objectif 2 rural)

NEO ASSOCIATES

Lei 19/10 - 3000 LEUVEN
Tél. 016/28.41.15 - Fax : 016/28.41.16
info@neo-associates.be - www.neo-associates.be

- **Type d'intervenant :** Investment Bank : consultants en recherche de capital
- **Personne(s) à contacter :** Geert DE BECKER (Managing Partner)
- **Plancher d'intervention :** 100.000 euros
- **Plafond d'intervention :** nc
- **Types d'intervention :** "Parly stage" (phase de démarrage)
- **Secteurs concernés :** ICT
- **Couverture géographique :** Benelux
- **Sociétés en portefeuille :** nc
- **Origine des fonds :** nc

OBI (OSTBELGIENINVEST AG)

Hütte 79 Bte 20 - 4700 EUPEN
Tél. 087/56.82.05 - Fax : 087/74.33.50
info@obi.be - www.obi.be, www.ostbelgieninvest.be

- **Type d'intervenant :** Capital de développement
- **Personne(s) à contacter :** Margit VEITHEN (Investment Manager)
- **Plancher d'intervention :** 12.400 euros
- **Plafond d'intervention :** 625.000 euros

- **Types d'intervention :** Prises de participation, prêts et obligations subordonnés
- **Secteurs concernés :** Tous secteurs d'activité éligibles aux lois d'expansion économique (priorité aux entreprises jeunes, en expansion et novatrices, de moins de 100 personnes)
- **Couverture géographique :** les 9 communes germanophones + les communes francophones voisines, les communes frontalières allemandes, hollandaises et luxembourgeoises, telles qu'elles sont définies dans la législation fiscale
- **Sociétés en portefeuille :** 32 sociétés
- **Origine des fonds :** capital de 1.005.000 euros (62,3 % privé, 37,7% public), droits de tirage de 6.122.970,06 euros (Région wallonne 4.883.502,44 euros; Communauté germanophone 1.239.467,62 euros)

PROFINPAR

Avenue Louis Bertrand, 102 / D32 - 1030 BRUXELLES
Tél. 02/242.74.15 - Fax : 02/242.68.63
PROFINPAR@skynet.be - www.profinpar.com

- **Type d'intervenant :** Capital de développement
- **Personne(s) à contacter :** Pierre ROBIN (Administrateur Délégué)
- **Plancher d'intervention :** 250.000 euros
- **Plafond d'intervention :** 5 millions d'euros
- **Types d'intervention :** Prises de participations, actives et significatives, par rachat d'actions ou augmentation de capital
- **Secteurs concernés :** Tous secteurs, mais préférence pour la pharmacie, la santé, les loisirs, le 4e âge, l'énergie verte, l'environnement et le contrôle en ligne
- **Couverture géographique :** Benelux et France
- **Sociétés en portefeuille :** 9 sociétés (Aquapar, Balteau, Etersol, IRM Group, Palletteries François, Pineur & Sobeltra, RioTec, SMCE Reha, Visiglas)
- **Origine des fonds :** 8 investisseurs privés belges issus de l'Industrie, des services et de la distribution spécialisée

PROSEED CAPITAL HOLDINGS

Avenue de Broqueville 162 - 1200 BRUXELLES
Tél. 0476/46.19.60 - Fax : 02/771.26.38
benjamin@proseedcapital.com - www.proseedcapital.com

- **Type d'intervenant :** Capital de développement, Consulting
- **Personne(s) à contacter :** Benjamin VAN OUDENHOVE
- **Plancher d'intervention :** /
- **Plafond d'intervention :** 500.000 euros
- **Types d'intervention :** Equity finance, prêts convertibles
- **Secteurs concernés :** Life Sciences
- **Couverture géographique :** Benelux, UK, USA, Israël
- **Sociétés en portefeuille :** 22 sociétés
- **Origine des fonds :** Fonds institutionnels et privés

QIFUND

Sphere Business Park - Doornveld Industrie Asse 3 11/10 - 1731 ZELLIK
Tél. 0475/41.08.10 - Fax : 02/256.43.02
carlo.van.dyck@qifund.com - www.qifund.com

- **Type d'intervenant :** Capital de startup, early stage
- **Personne(s) à contacter :** Carlo VAN DYCK (Administrateur Délégué)
- **Plancher d'intervention :** 100.000 euros
- **Plafond d'intervention :** 1 million d'euros
- **Types d'intervention :** Prises de participation
- **Secteurs concernés :** Secteur des services en ICT
- **Couverture géographique :** Benelux
- **Sociétés en portefeuille :** 4 sociétés (D Soft, ICTportal, HITservices, Young&Partners)
- **Origine des fonds :** Privé

QUEST FOR GROWTH

Lei 19 / 3 - 3000 LEUVEN
Tél. 016/ 28.41.28 - Fax : 016/ 28.41.29
quest@questforgrowth.com, kgeyskens@questmanagement.com - www.questforgrowth.com

- **Type d'intervenant :** Capital de développement
- **Personne(s) à contacter :** Katrin GEYSKENS (Investment Manager)
- **Plancher d'intervention :** 500.000 euros
- **Plafond d'intervention :** 4 millions d'euros
- **Types d'intervention :** La société doit réaliser un IPO dans les 18 mois après l'investissement
- **Secteurs concernés :** Entreprises technologiques européennes de croissance dans les secteurs de la biotechnologie, la médecine, les soins de santé, la technologie de l'information, les logiciels, l'électronique, les nouveaux matériaux, la télécommunication, les sémiconducteurs
- **Couverture géographique :** Europe
- **Sociétés en portefeuille :** 50 sociétés en moyenne
- **Origine des fonds :** Fonds de placement publics (PRICAF)

SAMBRINVEST

Avenue G. Lemaître 62 - Aéropole - 6041 GOSSELIES
Tél. 071/25.94.94 - Fax : 071/25.94.99
sambrinvest@sambrinvest.be - www.sambrinvest.be

- **Type d'intervenant :** Capital de développement
- **Personne(s) à contacter :** MM BAISIR, TILLIER, DE WOLF (Administrateurs-Directeurs)
- **Plancher d'intervention :** /
- **Plafond d'intervention :** 1.250.000 euros
- **Types d'intervention :** Prises de participation, prêts, leasing (via Sambrelease)
- **Secteurs concernés :** Tous secteurs d'activité éligibles aux lois d'expansion économique
- **Couverture géographique :** Arrondissements de Charleroi et Thuin sauf les communes de Anderlues, Binche, Chapelle-lez-Herlaimont, Estinnes, Manage, Morlanwelz et Seneffe
- **Sociétés en portefeuille :** 37 sociétés au 31/12/2004
- **Origine des fonds :** capital de 496.000 euros (50% privé, 50% Sowalfin), droits de tirage de 50,663 millions d'euros (Région wallonne via Sowalfin)

SDT (SOCIÉTÉ HENNUYÈRE DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE TRANSFRONTALIER)

Rue G. Dubois 15 - 7800 ATH
Tél. 068/28.75.92 - Fax : 068/84.33.93
invest@hoccinvest.be - www.hoccinvest.be

- **Type d'intervenant :** Capital de développement
- **Personne(s) à contacter :** Dominique PATTYN (Directeur)
- **Plancher d'intervention :** /
- **Plafond d'intervention :** 620.000 euros
- **Types d'intervention :** cfr Hoccinvest mais à l'exclusion du financement des fonds de roulement
- **Secteurs concernés :** Projets transfrontaliers avec le Nord Pas-de-Calais, tous secteurs d'activité éligibles aux lois d'expansion économique en Région wallonne
- **Couverture géographique :** Arrondissement de Mouscron, Tournai, Ath et entités de Lessines, Enghien, Silly
- **Sociétés en portefeuille :** 3 sociétés
- **Origine des fonds :** 2,08 millions d'euros : Hoccinvest : 50%, FEDER : 50% (programme Interreg)

SIBL (SOCIÉTÉ D'INVESTISSEMENT DU BASSIN LIÉGEOIS)

Boulevard Emile de Laveleye 191 - 4000 LIEGE
Tél. 04/340.35.05 - Fax : 04/343.98.95
jml@sibl.be, cl@sibl.be

- **Type d'intervenant :** Capital de développement
- **Personne(s) à contacter :** Jean-Michel LUDOVICY
- **Plancher d'intervention :** 125.000 euros
- **Plafond d'intervention :** 1 million d'euros
- **Types d'intervention :** Prises de participation, obligations, prêts convertibles (subsidiairement)
- **Secteurs concernés :** Secteurs industriels générateurs d'emplois
- **Couverture géographique :** Province de Liège
- **Sociétés en portefeuille :** 11 sociétés
- **Origine des fonds :** 10 millions d'euros appartenant à la Société Générale de Belgique (100%) mais l'asbl Innovation et Reconversion Industrielle détient 50% des droits de vote

SOCARIS SA (FONDS DE CAPITAL À RISQUE OBJECTIF 1)

Rue G. Dubois 15 - 7800 ATH
Tél. 068/28.75.92 - Fax : 068/84.33.93
invest@hoccinvest.be - www.hoccinvest.be

- **Type d'intervenant :** Capital de développement
- **Personne(s) à contacter :** Dominique PATTYN (Directeur)
- **Plancher d'intervention :** /
- **Plafond d'intervention :** 620.000 euros
- **Types d'intervention :** Prises de participation, Emprunts Obligataires, Prêts Subordonnés et Ordinaires
- **Secteurs concernés :** Tous secteurs d'activité éligibles aux lois d'expansion économique en Région wallonne + projets créateurs d'emplois
- **Couverture géographique :** Arrondissements de Mouscron, Tournai et Ath ainsi que les entités de Lessines, Silly, Enghien
- **Sociétés en portefeuille :** 72 sociétés
- **Origine des fonds :** 23.374.300 euros : Hoccinvest : 50%, FEDER : 50%

SODIE

- Avenue des Champs Elysées 160 - 5000 NAMUR
  Tél. 081/24.02.20 - Fax : 081/26.32.31
- Boulevard Emile de Laveleye, 191 - 4020 LIEGE
  Tél. 04/340.36.30 - Fax : 04/341.34.68

sodie.belgique@sodie.com - www.sodie.com

- **Type d'intervenant :** Capital de développement
- **Personne(s) à contacter :** Ghislain de CHANGY (Directeur de projet) à Namur, Philippe FALLA (Directeur de Projet) à Liège
- **Plancher d'intervention :** fonction des besoins et des créations d'emploi (min. 5 emploi sur 3 ans)
- **Plafond d'intervention :** /
- **Types d'intervention :** Prêts sans garantie pour renforcement haut de bilan
- **Secteurs concernés :** Tous secteurs des industries et services aux entreprises
- **Couverture géographique :** Wallonie
- **Sociétés en portefeuille :** 125 (fin 2003)
- **Origine des fonds :** à Namur : Usinor suite au rapprochement avec Cockerill Sambre (objectif : aider à la création de 4.000 emplois en Wallonie) / à Liège : Arcelor suite à la fermeture de la phase à chaud liégeoise (objectif : aider à la création de 2700 emplois en Province

SOLVAY BUSINESS ANGELS CONNECT

Avenue Joseph Wybran 40 à 1070 ANDERLECHT
Tél. 02/529.58.11 (071/ 37.85.29 pour la Wallonie) - Fax : 02/529.59.22
dvt@eebic.be - www.business-angels-connect.be

- **Type d'intervenant :** Business Angels
- **Personne(s) à contacter :** David VAN TIEGHEM
- **Plancher d'intervention :** 50.000 euros
- **Plafond d'intervention :** 1 million d'euros
- **Types d'intervention :** Apport de capital principalement
- **Secteurs concernés :** Tous secteurs
- **Couverture géographique :** Belgique
- **Sociétés en portefeuille :** se positionne uniquement en intermédiaire
- **Origine des fonds :** Investisseurs privés principalement

SOPARTEC SA

Chemin du Cyclotron 6 - 1348 LOUVAIN-LA-NEUVE
Tél. 010/39.00.21 - Fax : 010/39.00.29
jf.vanhecket@sopartec.com - www.sopartec.com

- **Type d'intervenant :** Fonds d'amorçage
- **Personne(s) à contacter :** Jean-François van HECKE (CEO)
- **Plancher d'intervention :** 25.000 euros
- **Plafond d'intervention :** 1 million d'euros
- **Types d'intervention :** Apport en capital, éventuellement prêt subordonné
- **Secteurs concernés :** Technologie (sociétés créées sur base de recherches menées par l'UCL)
- **Couverture géographique :** Mondiale pour autant qu'il y ait transfert de technologie de l'UCL
- **Sociétés en portefeuille :** Alterface, Brucells, Aula Magna, Cediti, Cissoid, Diatos, e-Montaigne, FemagSoft, IBA, IBt, ISW, MiC6, Neurotech, n-Side,E-Xstream, Octalis, Reacfin, Telelingua Software, Telemis, Xylowatt
- **Origine des fonds :** UCL

SPINVENTURE SA

- Siège d'exploitation : rue du Vertbois, 13 b - 4000 LIEGE
- Siège social : Ulg, place du XX août 7 - 4000 LIEGE

Tél. 04/221.62.20 (Meusinvest) / 04/349.85.10 (Interface Entreprises-Université)
Fax : 04/223.57.65 (Meusinvest) / 04/349.85.20 (Interface Entreprises-Université)
Interface@ulg.ac.be, f.meurs@meusinvest.be - www.spinventure.be

- **Type d'intervenant :** Fonds d'amorçage
- **Personne(s) à contacter :** Pour les projets : Michel MORANT (Interface Entreprises-Université) / Pour les aspects financiers : Freddy MEURS (Meusinvest)
- **Plancher d'intervention :** 10.000 euros
- **Plafond d'intervention :** 150.000 euros
- **Types d'intervention :** Apport en capital et prêts (occasionnellement)
- **Secteurs concernés :** Tous secteurs, mais plus particulièrement les Hautes Technologies
- **Couverture géographique :** Province de Liège prioritairement
- **Sociétés en portefeuille :** 30 sociétés
- **Origine des fonds :** Capital d'1 million d'euros : 50% Gesval SA (Ulg) / 50% Meusinvest + droits de tirage de la Région Wallonne (Fonds des Spin-offs - 2,6 millions d'euros) et de la CE (FEDER - 2,2 millions d'euros)

SRIB

Rue de Stassart 32 - 1050 BRUXELLES
Tél. 02/548.22.11 - Fax : 02/511.90.74
s.vilain@srib.be - www.srib.be

- **Type d'intervenant :** Capital de développement
- **Personne(s) à contacter :** Serge VILAIN (Président) Julien VAN der BURGHT (Vice , Président) Eddy VAN GELDER (Directeur Général) Etienne-Jean NOEL (Directeur Général Adjoint)
- **Plancher d'intervention :** /
- **Plafond d'intervention :** /
- **Types d'intervention :** Prise de participation, prêts subordonnés, obligataires,…
- **Secteurs concernés :** exclus : commerce de détail (La forme SA ou SPRL est obligatoire) et sociétés reprises dans la loi du 4/8/1978
- **Couverture géographique :** Région de Bruxelles-Capitale
- **Sociétés en portefeuille :** 120 sociétés
- **Origine des fonds :** Région de Bruxelles-Capitale et groupes privés (BBL, Groupe Dexia, Fortis Banque, KBC Bank, P&V, SMAP)

SRIW (SOCIÉTÉ RÉGIONALE D'INVESTISSEMENT DE WALLONIE)

Avenue M. Destenay 13 - 4000 LIEGE
Tél. 04/221.98.11 - Fax : 04/221.99.99
sriw@sriw.be - www.sriw.be

- **Type d'intervenant :** Capital de développement
- **Personne(s) à contacter :** Jean-Claude DEHOVRE (Président)
- **Plancher d'intervention :** /
- **Plafond d'intervention :** /
- **Types d'intervention :** Prise de participation, prêts
- **Secteurs concernés :** Entreprises privées, industrielles ou de services
- **Couverture géographique :** Région wallonne et internationale avec retombées en région wallonne
- **Sociétés en portefeuille :** Plus de 150 sociétés
- **Origine des fonds :** fonds propres de 720 millions d'euros au 31/12/02 (Région wallonne/Dexia)

START-IT

Parc scientifique du Sart Tilman - Avenue Pré-Aily - 4031 ANGLEUR
Tél. 04/367.89.20 - Fax : 04/367.89.21
jcjungels@start-it.be - www.start-it.be

- **Type d'intervenant :** Venture Capital
- **Personne(s) à contacter :** Jean-Claude JUNGELS (Manager)
- **Plancher d'intervention :** 100.000 euros
- **Plafond d'intervention :** 650.000 euros
- **Types d'intervention :** Apport en capital
- **Secteurs concernés :** Hautes Technologies
- **Couverture géographique :** Pas d'exclusive mais priorité à la Wallonie
- **Sociétés en portefeuille :** 18 sociétés (Alterface, Beria, Bio Art, Biopole, Biotech-Tools, BioXpr, BioXtract, E Design, Horpi Systems, Keyobs, MIC6, Nanocyl, Optrion, Polymedis, Rovi-Tech Belgique, Rovi-Tech Luxembourg, VR Context, Xylowatt)

- **Origine des fonds :** 11 millions d'euros provenant des actionnaires suivants : Technowal (SRIW), ING, Fortis Private Equity, Suez-Tractebel, Sofina, Mutuelle Solvay, Carmeuse, Glaverbel, IBA et GlaxoSmithKline

SUSTAINABLE ENERGY VENTURES COMMM.VA

Kalkkaai 6 - 1000 BRUXELLES
Tél. 0475/43.20.35 - Fax : 02/229.53.19
paul.decraemer@sev.be - www.sev.be

- **Type d'intervenant :** Capital de développement, Early stage (phase de démarrage)
- **Personne(s) à contacter :** Paul DECRAEMER (Administrateur Délégué)
- **Plancher d'intervention :** 100.000 euros
- **Plafond d'intervention :** 2 millions d'euros
- **Types d'intervention :** Fonds propres et similaire
- **Secteurs concernés :** Technologies d'énergie durable + clean ou sustainable technologies en général
- **Couverture géographique :** Europe
- **Sociétés en portefeuille :** 8 sociétés, dont ENE nv, Energy ICT nv, Topsil A/S, Phönix SonnenStrom AG, Görlitz AG
- **Origine des fonds :** Une société d'investissement belge (48%), Dexia Banque (22%), autres investisseurs institutionnels (18%) et industriels (12%)

SYNAPSIS ASSOCIATES SA

Avenue Reine Astrid 92 - 1310 LA HULPE
Tél. 02/655.00.00 - Fax : 02/655.00.01
info@synapsis.be - www.synapsis.be

- **Type d'intervenant :** Capital de développement, Fonds d'amorçage, Private equity
- **Personne(s) à contacter :** Nathalie ENGELS (Administrateur délégué), Magali ENGELS, Bryan WHITNACK, David FRANEAU, Jean-François SIDLER (Partners)
- **Plancher d'intervention :** 1 million d'euros
- **Plafond d'intervention :** 10 millions d'euros
- **Types d'intervention :** Prises de participations actives et significatives + Capital de développement
- **Secteurs concernés :** Industries alimentaires et apparentées
- **Couverture géographique :** Europe occidentale, Europe centrale
- **Sociétés en portefeuille :** 2 sociétés (Quality Partner et Sodripack)
- **Origine des fonds :** Investisseurs privés

TECHNOWAL SA (GROUPE SRIW)

Avenue Destenay 13 - 4000 LIEGE
Tél. 04/221.98.47 & 04/221.98.35 - Fax : 04/221.98.27
jseron@sriw.be - www.sriw.be

- **Type d'intervenant :** Capital de développement
- **Personne(s) à contacter :** Jacques SERON (Administrateur), Christian COLSON
- **Plancher d'intervention :** 250.000 euros en partenariat avec un autre investisseur
- **Plafond d'intervention :** 1,5 million d'euros en partenariat avec un autre investisseur
- **Types d'intervention :** Prise de participations, prêts subordonnés, …
- **Secteurs concernés :** Tous secteurs hors NTIC et environnement
- **Couverture géographique :** Wallonie et Bruxelles
- **Sociétés en portefeuille :** Biotechtools, Eurogentec, Gembloux Valorisation, Start-It, Promocell, Unibioscreen, Onconméthylome, Probiox, Dimaco, UBP, FPMS
- **Origine des fonds :** SRIW

TRUSTCAPITAL

Ter Bede Business Center - 8500 KORTRIJK
Tél. 056/24.96.05 - Fax : 056/22.86.99
christian.dumolin@trustcapital.be - www.trustcapital.be

- **Type d'intervenant :** Capital de développement
- **Personne(s) à contacter :** Christian DUMOLIN (Président)
- **Plancher d'intervention :** 25.000 euros
- **Plafond d'intervention :** 4 à 5 millions d'euros
- **Types d'intervention :** Prise de participations
- **Secteurs concernés :** Secteurs classiques, secteurs technologiques, services
- **Couverture géographique :** Europe (avec accent sur la Belgique)
- **Sociétés en portefeuille :** 60 sociétés
- **Origine des fonds :** Actionnaire de référence : Koramic Investment Group (100%)

VIVES SA

Chemin du Cyclotron 6 - 1348 LOUVAIN-LA-NEUVE
Tél. 010/39.00.21 - Fax : 010/39.00.29
info@vivesfund.com - www.vivesfund.com

- **Type d'intervenant :** Fonds d'amorçage
- **Personne(s) à contacter :** Jean-François van HECKE (CEO)
- **Plancher d'intervention :** 100.000 euros
- **Plafond d'intervention :** 750.000 euros
- **Types d'intervention :** Apport en capital, éventuellement prêt subordonné
- **Secteurs concernés :** Technologie (sociétés créées sur base de recherches menées par l'UCL)
- **Couverture géographique :** Mondiale pour autant qu'il y ait transfert de technologie de l'UCL
- **Sociétés en portefeuille :** Alterface, Cissoid, Medsys Invest, Octalis, Viridaxis
- **Origine des fonds :** Sopartec, Fonds Européen d'Investissement, Fortis, KBC, Sofina, Nivelinvest

WABAN ASBL (WALLONIA BUSINESS ANGELS NETWORK) et son service transfrontalier avec le Nord-Pas de Calais "WABAN B2A"

Aéropôle, Télécom 2, Rue Clément Ader 2-B260 - 6041 GOSSELIES
Tél. 071/35.23.50 - Fax : 071/35.41.15
ah@waban-b2a.org - www.waban-b2a.org

- **Type d'intervenant :** Business Angels
- **Personne(s) à contacter :** Alix HOUSIAUX (Coordinatrice).
- **Plancher d'intervention :** 25.000 euros
- **Plafond d'intervention :** 625.000 euros
- **Types d'intervention :** Fonds propres
- **Secteurs concernés :** Tous secteurs sauf horeca et immobilier
- **Couverture géographique :** Pour les entreprises en recherche de financement : Wallonie et les zones transfrontalières du Nord-Pas de Calais et de l'Eurégio / Pour les investisseurs : Belgique et pays limitrophes, dont le nord de la France (au travers d'un partenariat avec le réseau
- **Sociétés en portefeuille :** environ 50 sociétés par an
- **Origine des fonds :** Business Angels

Le micro-crédit
Etat des lieux

Dynamisme Wallon Septembre 2005 Par Fabienne **MATHOT** ("Planète Job'In ")

Le micro-crédit est un exemple qui nous vient du Sud, ce qui mérite d'être souligné. C'est dans les années 70 qu'un professeur d'économie au Bangladesh créa le premier réseau de financement solidaire : la Grameen Bank. Ce type de financement s'étendra en Afrique et en Amérique latine avant de se développer en Europe dans les années 90.

Le micro-crédit se distingue du financement classique par :

- son but : soutenir l'autocréation d'emploi et le développement de micro-entreprises ;
- son public cible : personnes n'ayant pas ou difficilement accès aux banques, particulièrement les chômeurs ;
- son faible montant : actuellement, un micro-crédit ne dépasse pas, en Europe de l'ouest, 25.000 euros;
- son aspect global : le prêt s'accompagne de prestations de conseils, d'accompagnement, de formation, voire d'une mise en réseau dans un cercle.

En Belgique, un outil de micro-finance existe depuis plus d'une vingtaine d'années : le prêt lancement du Fonds de Participation (voir page 44). Ce crédit a connu un changement historique en 2001 : la collaboration avec des structures d'appui chargées d'assurer l'instruction et l'accompagnement des bénéficiaires, ce qui a eu pour conséquences d'augmenter le taux d'acceptation (de 29% en 1999 à 52% en 2003) et le taux de pérennité (70% des entrepreneurs existent toujours après 5 ans alors que la moyenne de survie des PME belges est de 50%).

En diminuant la prise de risques des banques, on augmente leur confiance dans les TPE

Mais, le précurseur de micro-crédit est la Fondation Roi Baudouin qui, en 1996, lançait le prêt solidaire, un outil destiné à des demandeurs d'emploi porteurs d'un projet économique et n'ayant pas accès au secteur bancaire. A l'instar des modèles émanant des pays en développement, la Fondation a assorti l'octroi du crédit à l'aide d'un consultant chargé d'instruire le dossier et d'assurer un suivi durant 3 ans. Après la phase pilote et l'évaluation de son intérêt économique et social, cet outil a été transféré en 2002 au Fonds de Participation.

Enfin, un autre opérateur actif en Wallonie et à Bruxelles, la coopérative de crédit Crédal, lançait en 2000, dans la foulée du prêt solidaire, Mc2, un programme de micro-finance pour futurs indépendants.

Ces 3 produits (prêt lancement, prêt solidaire et Mc2), représentent l'essentiel du micro-crédit en Belgique et couvrent environ 600 demandes par an (respectivement 471, 48 et 56 en 2003), soit moins de 6% des entreprises dont on estime qu'elles sont créées par des allocataires sociaux. Cela signifie-t-il que la majorité d'entre eux démarrent sans capital ? Il semble qu'ils s'autofinancent par des apports personnels ou familiaux ou qu'ils recourent…à des prêts personnels garantis par l'entourage et dans des modalités peu adaptées (crédit à court terme, taux d'intérêt élevé, etc.).

L'insuffisance bancaire constatée a conduit les pouvoirs publics à lancer un programme de micro-crédit au sein de la Sowalfin (voir encadré). Nous y voyons un atout important : en diminuant la prise de risques des banques, on augmente leur confiance dans les TPE qui sont les moteurs de notre croissance de demain.

Conditions d'octroi des prêts

Fonds de Participation

Prêt lancement :

- s'adresse aux demandeurs d'emploi;

- prêt d'un montant maximum de 30.000 euros;

- apporter 1/4 du capital emprunté;

- pas de grande garantie exigée;

- taux d'intérêt de 4%.

Prêt jeune indépendant :

- s'adresse aux demandeurs d'emploi de moins de 30 ans;

- conditions identiques au prêt lancement ci-dessus;

- accompagnement et défraiement sous certaines conditions pendant la période de préparation.

Prêt solidaire :

- s'adresse aux demandeurs d'emploi ayant difficilement accès à un crédit bancaire;

- prêt d'un montant maximum de 10.000 euros;

- caution de l'entourage exigée;

- taux d'intérêt de 3%.

Infos sur www.fonds.org

Crédal SC – Micro-crédit Mc2

Micro-crédit d'investissement :

- s'adresse aux personnes ayant difficilement accès à un crédit bancaire ;

- prêt d'un montant maximum de 10.000 euros;

- caution de l'entourage exigée;

- taux d'intérêt de 5%.

Micro-crédit de trésorerie :

- s'adresse aux indépendants en phase de lancement;

- prêt d'un montant maximum de 10.000 euros;

- taux d'intérêt de 8%.

Infos sur www.credal.be

SOCAMUT

Micro-crédit

- s'adresse aux projets de micro-entreprises et aux TPE existantes ayant difficilement accès à un crédit bancaire;

- prêt introduit dans une banque et garantie apportée par une société de cautionnement mutuel;

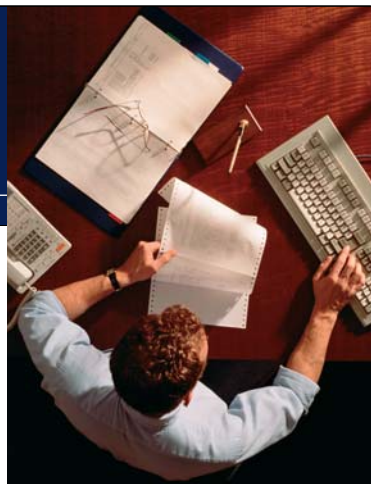
- prêt d'un montant maximum de 25.000 euros;

- taux d'intérêt de la banque.

Infos sur www.socamut.be.

Financer l'acquisition d'entreprises
Le LBO a le vent en poupe

Dynamisme Wallon Septembre 2005 Par l'équipe d'**EUREFI**



5

5. Toutes les entreprises ne se prêtent pas à un LBO : il est fondamental que la cible fasse état d'une rentabilité récurrente, qu'elle soit positionnée sur des marchés stables...

Le LBO (Leveraged Buy Out) est une technique de financement qui consiste à acquérir une entreprise via la création d'une société holding qui s'endettera dans cette optique. Ce système de rachat d'entreprises connaît une croissance plus que significative depuis quelques années.

Les mécanismes de prises de contrôle d'entreprise avec effet de levier ont bénéficié, ces dernières années, de plusieurs facteurs favorables :

- Un nombre élevé d'entreprises en transmission (nombre qui ira croissant) ;
- Une baisse importante des taux d'intérêt (favorisant dès lors le recours à la dette) ;
- Une baisse significative des multiples de valorisation (on se souviendra des multiples «martiens» de valorisation des «sociétés Internet»...) ;
- Une réglementation fiscale incitative et en tout cas plus permissive ;
- ...

Qu'il s'agisse de transmission de PME/PMI, de rachat par des cadres et/ou des investisseurs financiers... plusieurs principes fondamentaux doivent cependant être respectés :

1. Toutes les entreprises ne se prêtent pas à un LBO. Il est fondamental que la cible fasse état d'une rentabilité récurrente. Elle doit être positionnée sur des marchés stables, peu perméables à de nouveaux entrants...
2. Elle ne doit pas être surendettée mais doit disposer d'une capacité d'autofinancement lui permettant de couvrir les nouveaux emprunts consentis par le holding pour son acquisition ;
3. Enfin, il ne faut jamais perdre de vue les questions essentielles qui motivent la décision de le faire ou non : pourquoi le propriétaire vend-il ? Existe-t-il encore des marchés ? Est-il raisonnable de penser faire mieux que le propriétaire actuel ? Etc.

Autant de questions primordiales qu'il faut se poser et partager avec des professionnels de ce type d'opérations (capital risqueurs et banques spécialisées). Le recours, en ces matières, à des experts juridiques et fiscaux est un «plus» dans le montage. ||

Source :
Newsletter EUREFI automne 2004

Plus-values «internes» sur actions ou parts
Quel traitement fiscal ?

Dynamisme Wallon Septembre 2005

Par Charles **CARLIER** et Thomas **SIBILLE**, Deloitte Conseils Fiscaux

Pour des raisons de planification successorale ou afin d'éviter la charge du précompte mobilier sur les dividendes perçus au titre de personne physique, le détenteur de titres d'une société peut envisager de céder ceux-ci par le biais d'une vente ou d'un apport à une autre société (holding) dont il est lui-même actionnaire. A cette occasion, si une plus-value est dégagée dans le chef du vendeur, se posera la question de son imposition. Nous faisons le point sur le traitement fiscal de ces plus-values dites «internes».

Il est admis que les plus-values réalisées par une personne physique à l'occasion de l'aliénation d'actions ou parts faisant partie de son patrimoine privé (en ce compris en principe les titres de la société dans laquelle cette personne exerce une activité d'administrateur ou de gérant) ne sont pas imposables si l'opération relève de la «gestion normale» de ce patrimoine privé ; c'est-à-dire relève de la gestion d'un «bon père de famille». Si l'opération effectuée sort de cette gestion normale, la plus-value est alors imposable au titre de revenus divers en principe au taux distinct de 33%.

L'Administration fiscale considère généralement que cesse de relever de la gestion normale une opération «spéculative», ce qui doit s'apprécier en fait. Depuis quelques temps, l'Administration fiscale considère cependant que la réalisation d'opérations générant une plus-value interne sur titres ne relève (par nature) pas d'une gestion normale de patrimoine privé.

La jurisprudence majoritaire en reste quant à elle fort légitimement à l'appréciation des circonstances de fait pour qualifier les opérations de ce type. Ainsi, dans certaines circonstances, ont été considérées comme relevant de la gestion normale des opérations de cession interne ayant un but d'optimisation fiscale au niveau du financement de la transaction et au niveau d'une planification successorale (Trib. Liège 19 mai 2004, Trib. Liège 15 janvier 2004, Trib. Mons 14 octobre 2003) ou bien lorsque l'absence d'opération «inhabituelle» ou «complexe» a été constatée (Trib. Louvain, 19 septembre 2003) ou encore en l'absence d'intention spéculative reconnue (Trib. Hasselt 11 février 2004).

A l'inverse, ce sont également les circonstances de fait qui ont amené les juges à considérer la réalisation de plus-values internes comme sortant de la gestion normale lorsque le prix de vente des actions était non justifié (Trib. Louvain 25 juin 2004), lorsque qu'une disproportion (à cinq années d'intervalle) entre le prix d'acquisition originaire et le prix de vente a été constatée (Trib. Gand 5 novembre 2003), ou encore lorsque qu'une succession d'actes formant une opération ont été identifiés (Trib. Louvain, 12 septembre 2003).

L'Administration fiscale semble avoir récemment assoupli sa position de principe sur le sujet à l'occasion d'une décision anticipée (ruling) du 19 mai 2005 (non encore publiée) décidant que la cession d'actions détenues dans une société luxembourgeoise à une société holding belge, préalablement constituée dans le but d'éviter une double imposition et de réaliser un planning successoral, répond à une gestion normale d'un patrimoine privé et peut donc bénéficier de l'exonération fiscale.

6

6. Toute opération de cession interne devra être considérée avec prudence afin d'intégrer un éventuel coût fiscal lié à la taxation de la plus-value qui en sera dégagée.

Soulignons cependant qu'il ressort des motivations de la décision que le fait que les vendeurs n'ont jamais directement ou indirectement eu une fonction quelconque dans la société dont les titres ont été vendus a été déterminant. Ceci semble confirmer ce qui ressortait déjà d'une décision anticipée antérieure (27 août 2004), à savoir que les cessions internes réalisées par un cédant professionnellement actif dans la société cédée (administrateur ou gérant) restent, par principe, dans le «collimateur» de l'administration fiscale.

En la matière, la prise d'une position de principe en dehors d'une appréciation des circonstances de fait propres à chaque cas d'espèce est contestable au regard de la notion de «gestion normale» telle qu'interprétée en jurisprudence. Il n'en reste pas moins qu'au regard de ce qui précède, toute opération de cession interne devra être considérée avec prudence en tenant compte de son contexte factuel afin d'intégrer un éventuel coût fiscal lié à la taxation de la plus-value dégagée à cette occasion. ||

Système de Management Qualité-Environnement
L'ISO 14001, un argument commercial

Simonis Plastics se définit comme gestionnaire de projets spécialisé dans la fabrication en petites et grandes séries de produits techniques obtenu par la transformation de polymères thermoplastiques par injection. L'entreprise, qui a fait appel aux conseillers Environnement de l'UWE dans son système de Management Qualité-Environnement, a été certifiée ISO 14001 il y a 2 ans. Et s'en réclame dans sa stratégie commerciale.

Dynamisme Wallon Septembre 2005 Par Marcel **GEHLEN**

L'ISO14001 est devenu un argument commercial pour des secteurs sensibles comme l'automobile et l'aéronautique, l'un des pôles de développement de Simonis Plastic.

Au sein de Simonis Group, Simonis Plastic (Ans) assure la gestion de projet, la conception et la fabrication de moules ainsi que la production de pièces en polymères thermoplastiques par injection, emploie une trentaine de personnes et a réalisé un chiffre d'affaires de 4,5 millions d'euros en 2004. Son équipe multidisciplinaire accompagne le client de la conception (cahier des charges) jusqu'à la fabrication de la nouvelle pièce. La clientèle, bien diversifiée, est issue de secteurs aussi différents que l'aéronautique, l'automobile, le génie civil, le médical ou l'optique.

Système de management Qualité - Environnement

Simonis Plastics a identifié le secteur de l'aéronautique comme pôle de développement et participe depuis 2001 au Salon du Bourget dans le cadre de la mission du cluster EWA (regroupant 56 entreprises du secteur aéronautique pour un chiffre d'affaires de l'ordre d'un milliard d'euros).Les premiers contacts ont abouti en 2004 au développement d'une pièce pour hélicoptère. Pour Evrard Willemaers, Unit manager et Responsable Environnement, ces projets seraient impossibles à gérer sans méthode et traçabilité des informations : "*Les projets aéronautiques s'inscrivent dans le long terme, la transmission des connaissances doit donc être garantie par un système de management de la qualité*".

Le secteur de l'aéronautique et de l'automobile, du côté des fournisseurs, est également sensible à la gestion environnementale. Simonis Plastics a donc fait appel en 2000 aux conseillers en Environnement de l'UWE pour identifier les points faibles de l'organisation et dresser un premier bilan. L'entreprise ne s'est pas arrêtée en si bon chemin et a intégré en 2003 les exigences de la norme ISO14001 dans son système de management de la Qualité existant.

L'entreprise s'est d'abord focalisée sur le tri et le recyclage des déchets plastique, la politique de diversification de la production et des petites séries ne facilitant pourtant pas le travail du Responsable Environnement. Comme l'explique Evrard Willemaers, "*nous avons beaucoup de sortes de déchets en faible quantité, mais le personnel, habitué à trier à la maison, est très motivé pour le tri des déchets plastique et très ouvert pour les actions environnementales en général. La fermeture des circuits d'eau de refroidissements et la récupération des déchets huileux constituaient deux autres priorités du programme environnemental*".

Pour quels avantages ?

Selon Evrard Willemaers, la certification du Système de Management de l'Environnement permet de responsabiliser le personnel face à ses actes, mais pousse l'entreprise à se remettre régulièrement en question et à se fixer des objectifs de plus en plus ambitieux. L'ISO14001 est devenu un argument commercial pour des secteurs sensibles comme l'automobile et l'aéronautique. La propreté des lieux contribue également à entretenir l'impression positive d'un visiteur de cette PME liégeoise. ||

Cellule de coordination du "Fil de l'éco-gestion"

Marcel Gehlen (Responsable)
Catherine Dubois et Florence Gillmann

- Tél. 010/47.19.60
- E-mail : ecogestion@uwe.be
- www.ecogestion.be
- Plate-forme Wallonie Excellence : www.fil.ecogestion.be

Projet pilote à Saintes
Gestion collective de l'environnement

Forte de sa mission de sensibilisation à l'environnement, la Cellule des Conseillers en Environnement de l'UWE s'est lancée dans un projet pilote visant à créer des synergies entre entreprises d'une même zone d'activités économiques. Les thèmes pouvant être développés sont nombreux : aménagement paysager, mobilité et signalisation, gestion collective des déchets, centrale d'achat, énergie,....

Dynamisme Wallon Septembre 2005 Par Brigitte **DE VOS**

Après Waremme (voir «Dynamisme Wallon» de mars 2005) et Manage (voir le numéro de novembre 2004), c'est au tour du zoning de Saintes de tenter l'aventure ! Les premiers contacts ont été pris avec la Commission du parc d'activités économiques de Saintes dont un des membres est l'entreprise Hartmann spécialisée dans la distribution de produits de soin et d'hygiène. Francis Mathot, Directeur général de Hartmann, nous a livré sa réflexion sur le projet en cours.

Qu'est ce qui vous séduit dans une démarche commune pour la gestion de certains aspects environnementaux ?

Francis Mathot : *Certains aspects techniques ne sont pas connus des entreprises. Elles ne disposent d'ailleurs pas toujours de personnel pouvant gérer un tel dossier. Une aide externe est alors la bienvenue. D'autre part, un projet de cette taille n'est ni abordable ni réalisable par une seule entreprise mais bien par un ensemble d'entre elles ... l'Union fait la force !*

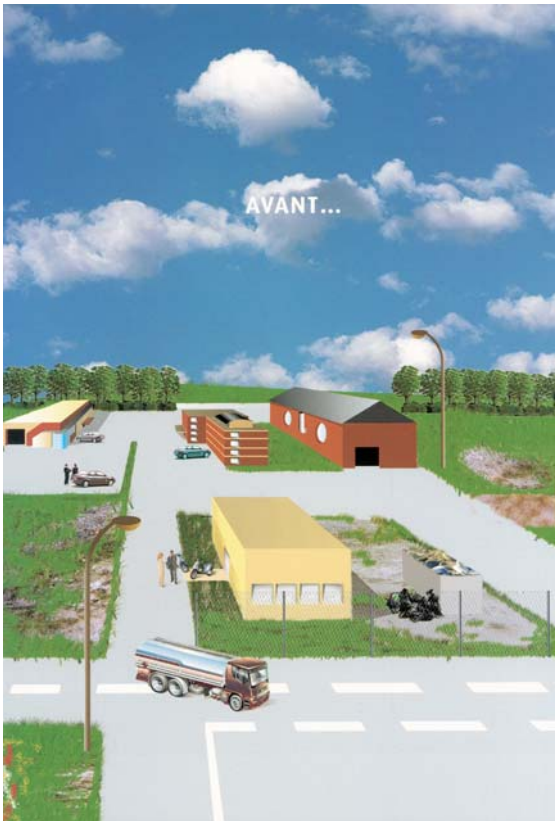
Parmi les thématiques pouvant être développées lors de cette démarche (aménagement paysager, gestion des déchets, mobilité, centrale d'achat, énergie), qu'avez-vous choisi et pourquoi ?

Le projet ne doit pas seulement se baser sur des idées «à la mode» mais bien sur des sujets concrets et d'intérêt majeur pour les entreprises. Nous avons choisi la gestion des déchets car c'est une problématique à laquelle beaucoup d'entreprises sont confrontées (cadre légal, stockage, élimination, coût, ...).

Quels sont d'après vous, les obstacles à un tel projet ?

L'obstacle le plus important est le manque d'information. Les entreprises sont, en général, trop peu sensibilisées aux questions d'environnement et n'y voient donc pas toujours leur intérêt mais plutôt une contrainte. D'autres obstacles sont l'absence de disponibilité des données à analyser ainsi que la difficulté de changement des habitudes. ||

Des informations complémentaires sur ce projet de «Gestion collective de l'environnement» peuvent être obtenues en demandant la brochure à Aude Gilson (aude.gilson@uwe.be)



A gauche, un zoning «standard»; à droite, le même zoning «revisité» par le projet de «gestion collective de l'environnement» mené actuellement par les Conseillers de l'UWE et qui combine des notions d'aménagement paysager, de gestion des déchets, de mobilité, d'énergie...

Mission prometteuse en Serbie
Sept PME wallonnes dans les Balkans

Du 27 au 30 juin derniers, la Grappe des fournisseurs d'équipements et services pour l'industrie alimentaire est partie en mission en Serbie. Sept PME wallonnes ont eu l'occasion de présenter l'étendue de leurs compétences à quatre des plus importantes entreprises agro-alimentaires du pays.

Dynamisme Wallon Septembre 2005 Par Jacques **VAN EETVELDE**

Le secteur agroalimentaire en Serbie est en pleine mutation. Sous la tutelle des organismes internationaux, le ministère de l'agriculture est en train de se restructurer et de réorganiser ce secteur vital pour l'économie du pays, en accord avec les normes et la réglementation européennes. Ces changements et notamment les nouvelles règlementations du domaine vont inciter les entreprises locales à évoluer, accroissant les besoins en équipements et en investissements, ouvrant ainsi de réelles perspectives à nos entreprises.

C'est dans ce cadre que 7 fournisseurs wallons d'équipements et services pour l'industrie alimentaire, accompagnées par la Cellule Marketing International de l'UWE, se sont envolés vers les Balkans :

- ATPI - Automation Technology Process Industry, particulièrement orientée vers l'automation de chaînes de production dans les lignes d'embouteillages (laiteries, brasseries, limonaderies),
- Intallpy, orientée vers l'aspect engineering de process dans le même secteur.
- Ensival-Moret, spécialiste des pompes industrielles.
- Fischbein, leader de la technologie du «bag packaging».
- Indium Industry, fournisseur de solutions à haute technologie pour l'industrie, notamment dans le domaine du télécontrôle multimédia des process.
- TPF Smits : spécialisée dans la gestion de projets de l'industrie agro-alimentaire. TPF est déjà présent en Roumanie et en Pologne, en ce qui concerne l'Est de l'Europe.
- 4M Europe, fabricant de revêtement de sols (epoxine et polyuréthane), particulièrement adaptés pour les industries pharmaceutique et alimentaire.

Su place, nos PME ont eu l'occasion de visiter et de se présenter à quatre importantes sociétés serbes : Sunce (Delta Group), leader dans le domaine de la production d'huiles végétales et ses dérivés (mayonnaise et ketchup), Bambi (Salford Group), producteur de biscuits (25.000 tonnes/an), d'eaux et de jus de fruits, Swiss Lion, fabricant de biscuits (20.000 tonnes/an), de chocolats et d'eaux minérales, et Efes Brewery, filiale serbe du groupe brassicole turc du même nom). Ces quatre entreprises gèrent d'importants programmes d'investissements et recherchent activement des fournisseurs de technologies performantes (automation, process spécifiques, optimalisation, engineering en général).

En complément de ces contacts industriels, plusieurs rendez-vous avaient été ménagés avec des fournisseurs locaux, en quête de partenaires provenant d'Europe occidentale : Minel Engineering Holding, ancien important bureau d'étude dans l'ex Yougoslavie, susceptible d'apporter son réseau de relations locales d'affaires et de mobiliser une main d'œuvre spécialisée, Maytech, le fournisseur d'HVAC et Unicom, le représentant local de Honeywell.

Durant ces visites et ces prises de contacts, les PME wallonnes ont une nouvelle fois pu faire la démonstration de leurs compétences et de la qualité de leurs produits et services, et ainsi s'ouvrir de nombreuses opportunités. Une réunion de suivi se tiendra d'ailleurs prochainement à l'UWE, mettant en présence les entreprises participantes à la mission et l'un ou l'autre responsable technique des sociétés serbes visitées. ||

Les quatre entreprises serbes visitées par nos PME gèrent d'importants programmes d'investissements et recherchent activement des fournisseurs de technologies performantes (automation, process spécifiques, optimalisation, engineering en général).

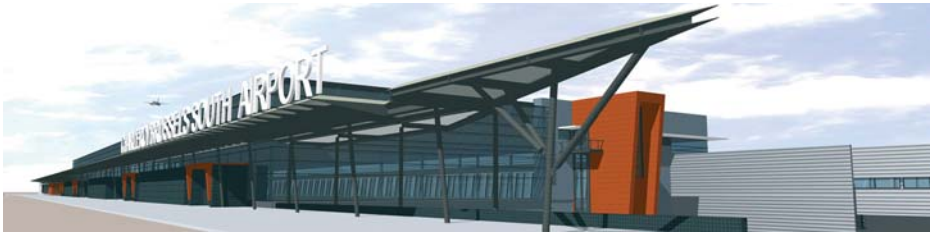
Cellule Marketing International

- Tél. 010/47.19.73
- E-mail : marketing@uwe.be

L'aéroport de Charleroi, décollage d'une société
Tous unis pour relever le défi !

Idéalement situé à proximité de Bruxelles, au sein d'un aéropôle de 200 hectares, Brussels South Charleroi Airport peut accueillir 2 millions de voyageurs – capacité en voie de prochain accroissement. Depuis sa création en 1919, son succès croissant et l'augmentation de son personnel ont encouragé l'aéroport à se lancer dans une démarche Qualité afin d'accroître son efficacité. Dynamisme Wallon a rencontré Catherine Eggermont, Responsable Qualité de l'aéroport.

Dynamisme Wallon Septembre 2005 Propos recueillis par Stéphanie **DUBOIS** du MWQ



Le nouveau terminal de Charleroi Airport sera opérationnel en 2007. Il pourra accueillir 3 millions de passagers par an.

Comment se développe l'activité de Brussels South Charleroi Airport (BSCA) et quels sont les projets à venir ?

Catherine Eggermont : *Au cours de l'année 2004, nous avons enregistré 2.034.797 passagers, ce qui représente une croissance de 13% par rapport à 2003 ! BSCA propose aujourd'hui 14 destinations, dont 5 capitales, et offre une large gamme de services qui en fait un des aéroports européens les plus appréciés tant par les voyageurs que par les compagnies aériennes. Depuis février 2005, BSCA détient un permis unique relatif au nouveau terminal capable d'accueillir 3 millions de passagers par an (opérationnel en 2007).*

Pourquoi se lancer dans une démarche qualité ?

Grâce au succès rencontré, BSCA a souhaité se lancer dans une démarche qualité suite à l'augmentation du nombre de personnes employées sur le site (229 agents à ce jour). Les défis sont de taille, nous devons être unis pour les relever au mieux et pour consolider notre croissance.

Vous orientez vous vers une certification ?

Dans un premier temps, non, nous tenons plutôt à améliorer notre système organisationnel.

Quelles avantages et inconvénients avez-vous retiré de cette démarche ?

Une démarche qualité permet de travailler sur la standardisation, sur une culture, un langage et un objectif communs. Le fait d'accepter de se remettre en question, pour mieux faire, constitue une approche nouvelle, positive et constructive. Bien évidemment, des difficultés sont présentes, c'est un changement de mentalité à adopter qui doit être accompagné, expliqué et dynamisé.

Jusqu'il y a peu, nous travaillions en sous-effectif et donc dans l'urgence. Nous avons engagé du personnel et en structurant notre travail, nous pouvons maintenant anticiper et amorcer une autocritique positive, base de l'amélioration continue.

Comment cette démarche est-elle perçue et vécue par le personnel ?

Nous constatons un enthousiasme certain. Nous croyons en nos collaborateurs et nous les impliquons un maximum dans divers projets tels que le développement de la culture d'entreprise, des réflexions sur l'organisation du travail, des projets commerciaux, etc. L'implication de tous permet en outre de rester en phase avec la réalité du terrain et engendre un foisonnement d'idées. Les projets se construisent ensemble et chacun se l'approprie et visualise concrètement son apport à l'édifice.

Quelle méthodologie adoptez-vous pour mettre en place cette démarche ?

Nous nous basons sur la philosophie des démarches de qualité totale et nous utilisons les outils fournis par le modèle européen European Foundation for Quality Management (EFQM) ; ce système d'auto-évaluation permet de comprendre ce qu'est un management global intégrant la qualité et aide à entrer rapidement dans une démarche d'amélioration continue. De plus, l'EFQM fédère les actions déjà engagées, et apporte un cadre de cohérence commun à différents outils tels que le déploiement de la stratégie, le plan de progrès, l'assurance qualité, l'enquête client, etc. Petit à petit, une vue d'ensemble pertinente des activités se dessine et des indicateurs de performance sont identifiés.

Conclusion

La démarche qualité engagée permettra au BSCA d'augmenter sa cohésion et de gagner en efficacité. L'avenir se présente bien et rendez-vous est donné aux voyageurs en 2007, dans le nouveau terminal, pour constater tout le chemin parcouru… ||

Mouvement Wallon pour la Qualité asbl

Mouvement Wallon pour la Qualité

Cet article est proposé par le Mouvement Wallon pour la Qualité. Conçu sous la forme d'un réseau, le MWQ développe, stimule et encourage la recherche de l'excellence pour tous en Région wallonne.

- Tél. : 081/63.49.09
- E-mail : info@mwq.be
- www.mwq.be

Lire, surfer, communiquer…

Il est dur d'échouer mais il est encore pire de n'avoir jamais tenté de réussir.

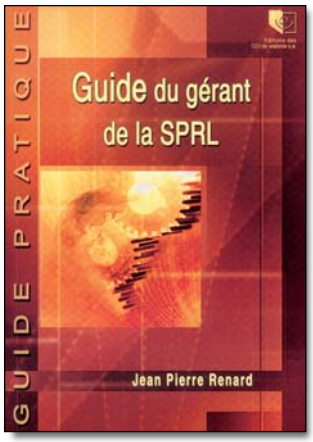
[Franklin Roosevelt]

1. Rapport 2005 sur la situation de l'entreprise en Wallonie

Publié chaque année en juin par l'Union Wallonne des Entreprises, ce rapport constitue une bonne référence pour rendre compte du profil général de l'entreprise wallonne et du cadre dans lequel elle évolue. Cette année, le Rapport comprend 8 études inédites de l'UWE, sur la démographie des entreprises, les grandes entreprises, l'innovation technologique, le recrutement, la fiscalité régionale et locale, l'inflation réglementaire en matière d'environnement, les accords de branche, le transport et la logistique.

>> Disponible gratuitement sur simple demande à l'UWE (010/47.19.44), le Rapport (128 pages) peut également être commandé en ligne ou téléchargé au format PDF sur www.uwe.be.

1



2

2. Guide du gérant de la SPRL

La SPRL, une des formes de sociétés qui connaît le plus grand succès en Belgique (60% d'entre elles ont adopté ce statut), est le véhicule idéal de la PME familiale ou unipersonnelle. Pour vous permettre de vous mouvoir plus facilement dans la législation si souvent changeante, ce guide pratique analyse toutes les obligations légales qui pèsent sur vous. Rédigé sous forme de questions-réponses et truffé de conseils pratiques, l'ouvrage de Jean-Pierre Renard, avocat au barreau de Bruxelles, analyse l'intégralité du mandat du gérant et sa rémunération. Il apporte également des précisions importantes quant à sa responsabilité civile et pénale. Il traite par ailleurs toutes les questions pratiques du conseil de gérance et de l'assemblée générale.

>> Jean-Pierre Renard, Editions des CCI de Wallonie (04/344.50.88, www.ecci.be), 40 euros

3

4

3. Guide pratique du mécénat d'entreprise

On parle de plus en plus de mécénat d'entreprise en Belgique, comme on parle de plus en plus du rôle et de la responsabilité des entreprises dans la société. Mais le mécénat ne s'improvise pas. Il s'agit d'un engagement irrévocable, une forme de partenariat qui doit être cohérent, en phase avec la manière dont l'entreprise voit ses finalités, ses valeurs, ses engagements au sein de la société. Trop souvent, les responsables d'entreprise ont envie de «faire quelque chose», mais ils ne savent pas comment s'y prendre ni jusqu'où cela va les mener. Ce guide pratique veut les aider dans leur démarche en répondant à leurs questions essentielles et ainsi déterminer les étapes à suivre, éviter les pièges, définir une stratégie, des règles, des procédures, etc.

>> Amélie d'Oultremont et Jean Blavier, Editeco SA (rue de Birmingham 131, 1070 Bruxelles)

4. Marché de l'Emploi : le Forem poursuit son état des lieux

Le Forem poursuit sa collection «Marché de l'Emploi : analyse», lancée en février dernier sur base d'études approfondies de 12 écosystèmes représentatifs de l'activité sociale et économique en région wallonne. Après la distribution et la logistique, les deux derniers numéros parus dans cette série concernent l'industrie manufacturière d'une part et l'énergie et l'environnement d'autre part. Chaque document s'appuie sur 1.600 entretiens approfondis avec des chefs d'entreprise et travailleurs de chaque secteur, pour en offrir une vision globale et en appréhender les évolutions.

>>Brochures disponibles auprès du Département Communication & Marketing du Forem au 071/20.67.08

Une véritable ressource stratégique
Gérer l'information

La gestion de l'information n'est pertinente que si elle fait l'objet d'un classement par mots clés accessible partout et à tout moment. Commentaire de Jean-Pierre Riquet, Conseil juridique et fiscal, Président de l'Académie fiscale et formateur auprès des entreprises.

Dynamisme Wallon Septembre 2005

Propos recueillis par Olivier **KAHN**, conseiller Ichec PME (www.ichec-pme.be, olivier.kahn@ichec.be)

Votre compétence touche des matières légales – la fiscalité et le droit des sociétés – sans cesse en évolution. Comment faire pour rester à la page ?

Jean-Pierre Riquet : *L'information et le temps sont devenus de véritables ressources stratégiques pour toute entreprise. L'un ne va pas sans l'autre, par ailleurs. L'information de qualité est primordiale dans mon métier de conseil fiscal TVA. Elle est le résultat tout d'abord d'une lecture systématique, chaque matin (souvent très tôt) des publications officielles comme le Moniteur belge, le Journal officiel de l'Union européenne,…*

L'analyse de l'information issue des nombreux abonnements et revues spécialisées est la seconde source principale.

La troisième relève des ouvrages, syllabus et newsletters électroniques gratuites ou payantes.

Enfin, les abonnements à des bases de données très structurées permettent également de profiter d'une information déjà travaillée.

Quelque deux heures de temps chaque jour sont ainsi «consommées» en lectures. Mais une bonne «veille» ne se limite pas aux lectures. La participation à des salons, à des conférences ou la visite régulière de sites Internet permettent aussi de récolter de précieuses informations.

Il faut aussi pouvoir la retrouver…

Tant la sous- information que la sur-information provoquent la non-information. L'organisation des datas est également cruciale. Je ne pense pas qu'il y ait «une» formule.

Pour notre part, la gestion actuelle est effectuée de manière thématique. Nous ne rassemblons pas l'information par sources mais par thèmes. Dans chaque thème sont annotés les mots clés, tous repris dans un logiciel de gestion de documentation nous permettant de retrouver l'information rapidement. Une bonne part de la documentation – surtout en TVA qui est notre spécialité – est scannée et disponible à tout moment, aux quatre coins de la Belgique et … du monde. Une chose est certaine : le classement est une tâche vitale. Il est «grave» de le confier à un stagiaire ou à un étudiant de passage. Et, le temps à y consacrer se doit aussi d'être budgétisé. Enfin, gérer de l'information c'est aussi, comprendre dans quel esprit elle a été réalisée, détecter la source, relativiser parfois certains éléments.

© belpress.com - Banque d'images en ligne

Le classement est une tâche vitale. Il est «grave» de le confier à un stagiaire ou à un étudiant de passage.

Vous rencontrez nombre de chefs d'entreprises, chaque jour : que dire à propos de leur information ?

Toute entreprise, quelque soit son secteur doit placer la gestion de l'information au cœur de ses préoccupations. Tant pour des raisons externes – le monde bouge – qu'interne.

Trop peu de chefs d'entreprises apprennent encore les choses «par hasard». La documentation se limite dans nombre d'entreprises à une information technique en rapport avec le secteur professionnel. Actuellement, cela ne peut plus suffire.

Disposer d'une information centralisée est une force ; hors nombre de services au sein d'une même PME ne disposent pas des informations de l'autre, non pas par absence de volonté de partager mais plus par manque de sensibilisation et d'outil.

Un dernier message ?

Budgétisez le coût de votre information, tant pour la recueillir que pour la gérer et l'actualiser. Planifiez des périodes strictes réservées à votre information.

Partagez l'information : l'effet multiplicateur est fort ! ||

Informations pratiques :

Ichec PME propose de octobre à mars, un cycle spécial pour PME en croissance.

Echanges d'expériences, informations pratiques, conseils d'experts dans un esprit de partage.

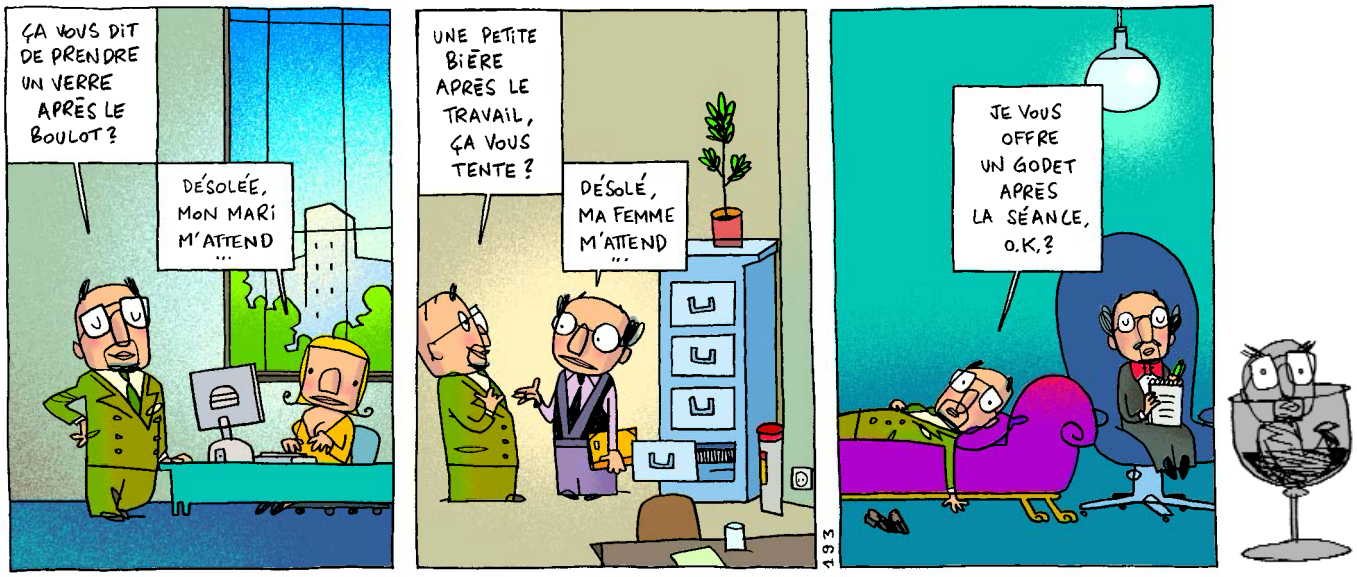
Plus d'infos sur www.ichec-pme.org

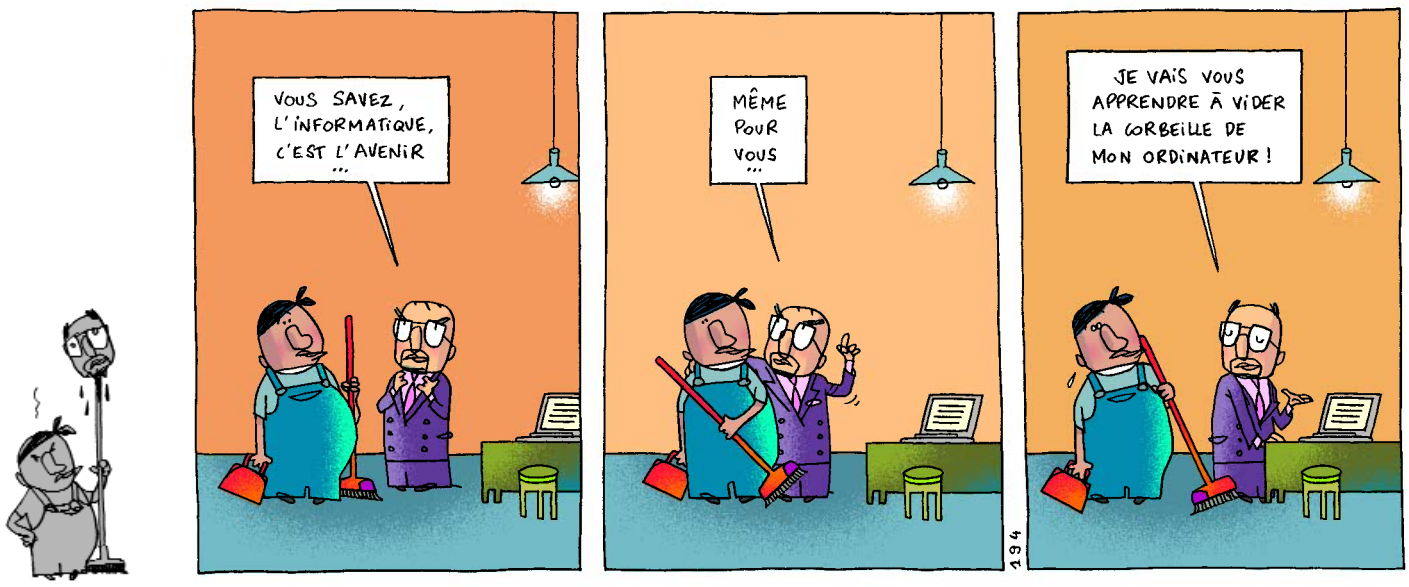
En collaboration avec : ICHEC PME

Manager Mode d'emploi

Scénario, dessin, couleur : Dehaes

LE SYNDICAT EST UN OUTIL TRÈS UTILE POUR LA DYNAMIQUE DU DIALOGUE ENTRE LE PATRONAT ET LE PERSONNEL ...
J'EN SUIS À CE POINT CONSCIENT QUE J'AI DÉCIDÉ EN TANT QUE DIRECTEUR D'ENRICHIR CET OUTIL ...
?
Cadeau !
NON
DON DE LA DIRECTION
192


ÇA VOUS DIT DE PRENDRE UN VERRE APRÈS LE BOULOT ?
DÉSOLÉE, MON MARI M'ATTEND ...
UNE PETITE BIÈRE APRÈS LE TRAVAIL, ÇA VOUS TENTE ?
DÉSOLÉ, MA FEMME M'ATTEND ...
JE VOUS OFFRE UN GODET APRÈS LA SÉANCE, O.K. ?
193



Manager mode d'emploi Auteur : Dehaes © Dupuis, 2005